



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma Aggiornamento 2018

Approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 23/01/2018



Presentazione

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento 2018 del Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma (di seguito denominato Piano Integrato), elaborato integrando al suo interno gli altri documenti programmatici di Ateneo come indicato dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema universitario e della ricerca (Anvur)¹. A tale riguardo si precisa che gli obiettivi delle Aree dell'Amministrazione Centrale (cfr. Tabella n. 4) potranno essere integrati (anche rispetto agli indicatori, valori baseline e target) a valle di una prima fase di analisi della rendicontazione sull'attività svolta e i risultati raggiunti nell'anno 2017 rispetto agli stessi obiettivi. Tale rendicontazione è, infatti, in corso e ha dovuto attendere, per il suo avvio, la chiusura dell'esercizio di riferimento (2017). Allo stesso modo, i nuovi obiettivi 2018 dei Presidi di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento, introdotti in Sapienza sia nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto di Ateneo (art. 4, commi 10 e 11), sia per assicurare un'azione sinergica tra Facoltà, Dipartimenti e Amministrazione Centrale nel perseguimento delle azioni strategiche previste dagli Organi di governo, saranno definiti a valle di un confronto con gli stessi.

Come noto, in base al decreto legislativo n. 150/2009, le amministrazioni pubbliche sono tenute a redigere il Piano della Performance, un documento di programmazione triennale in cui sono esplicitati, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che si intende perseguire nel triennio di riferimento e gli obiettivi operativi assegnati – con scorrimento annuale - dalla *governance* all'Amministrazione e alle Strutture (nel caso di Sapienza a Facoltà e a Dipartimenti).

L'aggiornamento 2018 del Piano Integrato 2017-2019 è elaborato in coerenza con il nuovo Piano strategico dell'Ateneo, relativo al periodo 2016-2021², e contiene la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e all'anticorruzione³, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

¹ L'Anvur ha emanato le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" nel luglio 2015; inoltre a dicembre 2017 ha pubblicato una nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 che tiene conto delle novità introdotte dal D.lgs. 74/2017 in tema di ciclo della performance.

² Il *Piano strategico 2016-2021 – Costruire il futuro che passa qui*, predisposto dall'Area Supporto Strategico e Comunicazione (ASSCO) e approvato dal Senato accademico il 29 novembre 2016 e dal CdA il 6 dicembre 2016, è consultabile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>

³ Anche per il 2018 si è scelto di redigere due documenti separati: Piano integrato e Piano per la prevenzione della corruzione integrato con il Programma della trasparenza; ai fini dell'integrazione sono stati inseriti degli estratti sull'analisi delle aree di rischio e sulle iniziative di comunicazione e trasparenza.



Sapienza aveva applicato il nuovo modello sperimentale indicato dall'Anvur già nel 2016⁴ ma si può dire che sin dalla prima stesura del proprio Piano della performance Sapienza ha utilizzato, anticipandolo, questo tipo di approccio integrato proprio per i costanti ed espliciti riferimenti alle linee strategiche dell'Ateneo e per il coordinamento con gli altri strumenti programmatici relativi alla qualità, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione (decreti legislativi n. 33 e n. 39 del 2013), nonché al *Programma triennale di sviluppo ex L. 43/2005* e al *Programma triennale delle opere pubbliche*.

L'approccio integrato del Piano consente dunque di evidenziare le possibili sinergie tra i vari strumenti programmatici, permettendo così un'armonia tra le azioni amministrative e accademiche nell'ottica sia della correttezza degli adempimenti che del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il Piano Integrato di Ateneo 2017-2019 di Sapienza è stato esaminato dall'Anvur nel corso del 2017 nell'ambito dell'attività di analisi dei Piani integrati delle Università italiane che l'Anvur sta realizzando, al fine di delineare un quadro di sintesi e pervenire ad un aggiornamento delle Linee guida. I risultati dell'analisi effettuata, che si è conclusa con un giudizio complessivamente positivo, sono riportati in un documento di feedback che evidenzia i punti di forza, le aree di miglioramento e le *best practices* riscontrate e di cui si è tenuto conto ai fini dell'aggiornamento 2018.

Con specifico riferimento alla pianificazione della *performance*, gli obiettivi operativi riportati nell'aggiornamento 2018 comprendono:

- Nuovi obiettivi al Direttore Generale;
- Nuovi obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle Aree dell'Amministrazione centrale;
- Obiettivi riconducibili alle azioni previste per la trasparenza, la prevenzione della corruzione e l'assicurazione della qualità.

Nel documento è chiaramente esplicitato il **cascading degli obiettivi** che, partendo dall'identificazione delle Missioni e dei Programmi delle università, individua gli obiettivi e le azioni strategiche di Ateneo e prosegue con l'individuazione di obiettivi operativi corredati di indicatori di performance e di target di raggiungimento, sia per la componente amministrativa che per quella accademica.

Parallelamente, è evidenziato anche il **cascading delle responsabilità**. Lo Statuto prevede che la *governance* affidi obiettivi gestionali alla Direzione Generale e che il

⁴ Il Piano integrato 2016 (aggiornamento 2016 del Piano performance 2014-2016) è consultabile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-della-performance>



Direttore Generale affidi a sua volta obiettivi ai Direttori di ciascuna delle Aree⁵. Per approfondire ulteriormente il processo di cascading, sono identificate anche le unità organizzative sulle quali insiste prioritariamente la responsabilità di raggiungimento di specifici obiettivi.

Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati a Facoltà e Dipartimenti, le responsabilità sono in capo rispettivamente a Presidi e Direttori; lo Statuto prevede che parte dell'indennità di carica e la permanenza nella carica stessa sia collegata al raggiungimento di tali obiettivi⁶.

Inoltre, ai sensi del DM n. 19/2014 "*Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università*" e del D.M. 16 gennaio 2014 "*Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi*", è esplicitato il collegamento tra il Piano e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Per l'anno 2018 il presente Piano Integrato assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione⁷.

⁵ Art. 22, comma 2, lett. c).

⁶ Art. 4, commi 10 e 11.

⁷ Statuto di Sapienza, Art. 22, comma 2, lett. c).



Indice

1	Inquadramento strategico di Ateneo	5
1.1	La Sapienza in cifre	5
1.2	La pianificazione strategica di Sapienza	5
1.3	La riclassificazione degli obiettivi strategici per missioni e programmi	7
1.4	La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	9
1.5	L'allocazione risorse 2017 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale	11
1.6	Le politiche per l'assicurazione della qualità	15
2	La performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	18
2.1	Gli obiettivi del Direttore Generale	19
2.2	Gli obiettivi delle Aree dirigenziali	21
2.3	Gli obiettivi delle Strutture	42
3	Analisi delle aree di rischio – PTPC	43
3.1	Attori e responsabilità	44
3.2	La Rete interna anticorruzione	45
3.3	Il collegamento con il Piano della Performance	47
3.4	La mappatura dei procedimenti amministrativi e dei processi organizzativi	47
3.5	La valutazione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione.	48
3.6	Il trattamento del rischio	50
3.7	La gestione del rischio anticorruzione	59
4	Comunicazione e trasparenza	60
4.1	Comunicazione	60
4.2	Trasparenza	60
4.3	Iniziative di comunicazione per la trasparenza	61
5	La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	63
5.1	La misura delle prestazioni	63
5.2	Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	66
5.3	Pari opportunità e benessere organizzativo	67



1 Inquadramento strategico di Ateneo

1.1 *La Sapienza in cifre*

Fondata nel 1303 da Papa Bonifacio VIII, e trasferitasi nel 1935 nell'attuale sede nel centro di Roma, oggi la Sapienza è costituita dal Campus centrale piacentiniano, da 16 sedi urbane e da 14 sedi formative extraurbane, per un totale di 285 edifici. L'attuale organizzazione si basa su 63 Dipartimenti, 11 Facoltà, più una Scuola di Ingegneria Aerospaziale e una Scuola Superiore di studi avanzati. Le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività clinico-assistenziale su due Aziende Ospedaliero-Universitarie (il Policlinico Umberto I e il S. Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino. Vi sono inoltre, a disposizione di tutti gli studenti e della cittadinanza, 55 Biblioteche e 18 Musei. Gli studenti iscritti alla Sapienza, riferiti all'anno accademico 2016-2017, sono 112.529, di cui 28.639 al I anno e 9.310 post lauream; nel 2016 se ne sono laureati 18.332; gli studenti internazionali sono 7.920. L'offerta formativa 2017/18 consta di 271 Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, di cui 29 internazionali erogati in lingua inglese, nonché 81 corsi di dottorato di ricerca, 82 Scuole di Specializzazione e 239 Master di I e II livello. La sostenibilità di questo imponente impegno istituzionale è garantita da 3.498 docenti e da 2.237 unità di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e 1.845 unità di personale attivo negli ospedali universitari.

1.2 *La pianificazione strategica di Sapienza*

Il Piano strategico rappresenta uno strumento essenziale per tracciare le direttrici di sviluppo dell'Ateneo e le strategie per il loro conseguimento.

Con questa consapevolezza, Sapienza ha avviato fin dal 2006 un processo di pianificazione strategica ed è stata tra le prime università italiane a dotarsi di un documento che descrivesse puntualmente obiettivi e scelte programmatiche.

Il primo Piano strategico di durata quinquennale (2007-2012) è stato un documento analitico nei contenuti e ha rappresentato l'occasione per definire la missione, la visione e i valori alla base dell'identità di Sapienza; il secondo, *Dieci obiettivi per Sapienza*, relativo al periodo 2012-2015, ha reinterpretato il ruolo strategico dell'Ateneo adeguandolo ai cambiamenti intervenuti a livello sia normativo che di riorganizzazione interna.

In questo consolidato percorso si inserisce, dunque, il nuovo Piano strategico 2016-2021⁸, in continuità con i precedenti con una naturale evoluzione delle priorità dell'Ateneo; questo terzo Piano si riferisce però a un arco temporale più lungo, per garantire copertura strategica e continuità nella definizione dei documenti annuali del ciclo della performance anche nel periodo di transizione tra il termine del mandato

⁸ Il Piano strategico 2016-2021 – *Costruire il futuro che passa qui* – è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/piano-strategico>



dell'attuale Rettore e l'insediamento del nuovo, evitando così disallineamenti tra la pianificazione strategica e quella operativa.

Il nuovo Piano strategico nasce in un periodo di prolungata crisi economica e di riduzione dei finanziamenti pubblici al sistema universitario; in tal senso rappresenta, ancor più che in passato, uno strumento fondamentale per investire sul futuro, oltre che un'occasione per ridefinire le direttrici strategiche dell'Ateneo: la didattica e la ricerca di eccellenza, il ruolo internazionale di Sapienza e la garanzia di un diritto allo studio effettivo per i nostri studenti.

Le strategie dell'Ateneo sono state aggiornate in coerenza con il nuovo contesto sociale, normativo e con le evoluzioni interne, partendo da un'analisi sia dei principali risultati ottenuti da Sapienza nel quadriennio 2012-2015 che delle attese espresse dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (Miur) per il sistema universitario nel suo complesso⁹.

Un tavolo di lavoro, che ha coinvolto i vertici politici e amministrativi, ha fornito gli ulteriori elementi utili per avere un quadro completo di ciò che si è raggiunto e di che cosa ancora si può migliorare, anche attraverso una nuova analisi SWOT¹⁰.

Gli obiettivi individuati e descritti nel Piano strategico di Sapienza esprimono dunque le specificità e necessità dell'Ateneo, ma tengono conto delle politiche delineate a livello nazionale. Rispetto al passato, tuttavia, si è scelto di impostare le linee strategiche su un minor numero di obiettivi per affinare e ottimizzare l'impatto comunicativo, lasciando alla declinazione in azioni strategiche la descrizione dei rispettivi contenuti; una scelta funzionale anche a un più agile incardinamento degli obiettivi operativi, sia dell'Amministrazione che delle strutture decentrate, nel Piano integrato.

Di seguito gli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire, con azioni mirate, nei prossimi anni:

ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE
MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE
PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE
GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE
ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE

⁹ I principali documenti ministeriali consultati sono stati: *Atto di indirizzo del Miur per il 2016*; *Programma nazionale per la ricerca 2015-2020*; *Criteri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (Ffo) per gli anni 2015 e 2016*, *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*.

¹⁰ Il modello SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) esamina separatamente i fattori interni di cambiamento (punti di forza e di debolezza) e i fattori esterni (opportunità e minacce) e li mette in relazione tra loro; i risultati dell'Analisi SWOT sono dettagliati nel Piano Strategico 2016-2021 pubblicato sul sito istituzionale.



A tali obiettivi si collegano – come detto - azioni strategiche che ne declinano le diverse connotazioni. Inoltre, a ogni insieme di azioni strategiche è associato un gruppo di indicatori di impatto, al fine di monitorare l'andamento delle attività strategiche nel corso del periodo di riferimento; gli indicatori sono stati scelti sulla base del contributo che possono fornire nel valutare il livello di conseguimento di ciascun obiettivo strategico in fase di monitoraggio del Piano¹¹.

Gli obiettivi strategici e le azioni strategiche costituiscono il punto di partenza della pianificazione operativa dell'Ateneo, come accennato nella presentazione e più chiaramente esplicitato nel capitolo dedicato alla performance organizzativa, dove è evidente il *cascading* degli obiettivi.

1.3 *La riclassificazione degli obiettivi strategici per missioni e programmi*

Le università statali, in quanto amministrazioni pubbliche, sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi¹². Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinati.

Tale riclassificazione permette sia di monitorare più efficacemente i costi sostenuti in relazione alle finalità perseguite, sia di rendere maggiormente omogenei e confrontabili i bilanci delle amministrazioni pubbliche; un passaggio indispensabile affinché il ciclo della performance si integri al ciclo di bilancio.

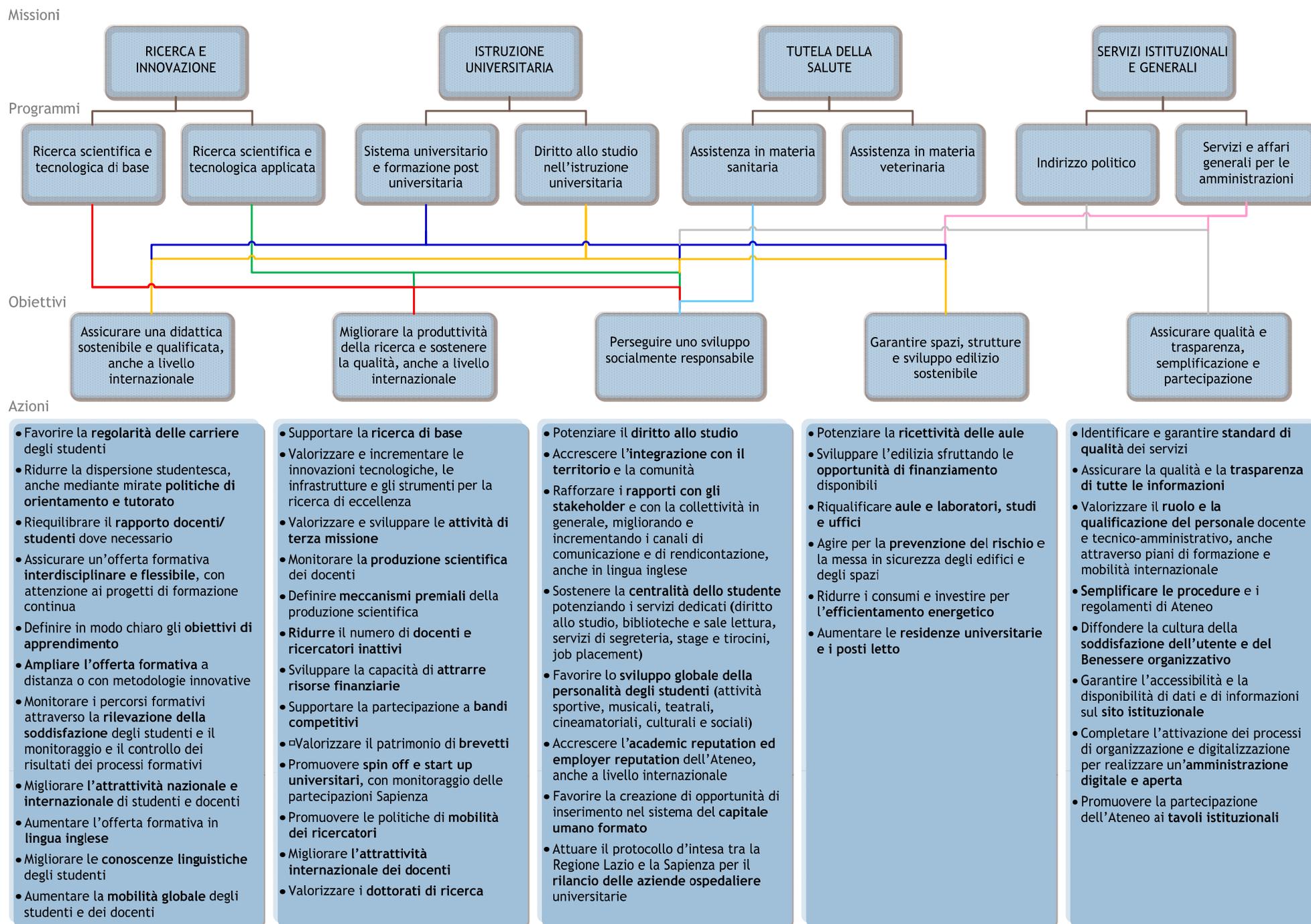
In questo Piano, Sapienza riporta la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico 2016-2021, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate.

Nella pagina successiva è rappresentato l'*Albero della performance*, che oltre a connettere graficamente missioni, programmi e obiettivi strategici, illustra le azioni che il Piano Strategico individua per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

¹¹ Le azioni strategiche sono state inserite nell'Albero della performance, in tabella1; gli indicatori di impatto, invece sono consultabili nel Piano strategico, e il loro andamento verrà monitorato ogni anno con riscontro nella Relazione annuale sulla performance.

¹² Decreto Miur n. 21 del 16 gennaio 2014.

Tabella n. 1 – L’Albero della performance





1.4 La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio¹³

Per il 2018, come previsto dal processo di *budgeting*, si è provveduto a definire il budget economico e il budget degli investimenti in coerenza con il con il Piano Integrato 2017-2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico il 31 gennaio 2017.

In particolare, la programmazione economico-finanziaria è stata definita, a valle di un'attenta analisi sulla prevista evoluzione delle fonti di finanziamento dell'Università, in conformità con gli obiettivi strategici, a loro volta declinati in obiettivi operativi assegnati alle Aree Dirigenziali e alle strutture.

Per il terzo anno consecutivo, è stata realizzata la completa integrazione tra la programmazione strategica e quella economico-finanziaria, associando le risorse destinate al perseguimento di specifici obiettivi agli obiettivi stessi. Ciò consentirà, tra l'altro, di monitorare costantemente il grado di utilizzo delle risorse e gli eventuali scostamenti tra dati consuntivi e preventivi, al fine di apportare le opportune azioni correttive.

Nel triennio 2018-2020 si prevede un sostanziale consolidamento dei ricavi, che consentirà di mantenere stabile il finanziamento delle linee strategiche di Ateneo, oltre a prevedere un *turn-over* di personale basato su percentuali superiori a quelle degli anni trascorsi.

L'Ateneo infatti, anche grazie alla politica di contrazione dei consumi intermedi consolidata nell'ultimo biennio, ha scelto di dare continuità a quelle azioni ed interventi considerati prioritari:

- Il sostegno agli studenti;
- la ricerca scientifica;
- l'internazionalizzazione;
- l'edilizia.

Il budget del 2018 rappresenta la naturale prosecuzione di una politica prevalentemente focalizzata sul **sostegno agli studenti**, che si estrinseca da un lato nell'ampliamento della platea di destinatari delle agevolazioni contributive già introdotte con il D.D.L. di Bilancio dello Stato 2017, dall'altro nell'importante assegnazione di risorse destinate ad un complesso di servizi caratterizzati da standard qualitativi sempre più elevati e da strutture all'avanguardia.

In particolare, il minor gettito rispetto all'anno 2017 relativo alla contribuzione studentesca è determinato dall'applicazione di disposizioni normative e da decisioni assunte dal Consiglio di Amministrazione che prevedono la riconferma e il rafforzamento di tutte le misure già introdotte nel corso degli ultimi anni accademici; di contro, le spese destinate agli studenti sono state incrementate di oltre il 3%, in particolare relativamente alle voci per:

- borse per tesi all'estero;
- borse per l'incentivazione alla frequenza di corsi di studio;

¹³ Il paragrafo 1.4 è stato redatto con il contributo dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di gestione



- borse per corsi di perfezionamento all'estero;
- sostegno agli studenti disabili;
- iniziative sociali e culturali gestite dagli studenti;
- borse di collaborazione part-time.

Il notevole incremento delle risorse destinate alla **ricerca scientifica** (circa +6%) testimonia il costante sforzo dell'Ateneo di finanziare uno degli assi prioritari nelle strategie dell'Università.

Tale sforzo si traduce innanzitutto nel maggiore stanziamento destinato agli Assegni di Ricerca, per ulteriori 23 nuove posizioni, ed ai Ricercatori a tempo determinato di tipo "A", per n. 95 nuove posizioni.

Anche il finanziamento della ricerca scientifica di Ateneo è stato notevolmente incrementato, a sostegno delle politiche di Ateneo che vedono, fra le azioni più importanti e consistenti dal punto di vista economico, il finanziamento delle infrastrutture di ricerca, finalizzato all'accrescimento delle attrezzature tecnico scientifiche dell'ateneo, e al conseguente mantenimento di un alto livello di competitività nella ricerca internazionale.

Viene, inoltre, confermato il numero delle borse di dottorato, oltre a quelle destinate a studenti stranieri, per il 34° ciclo; viene, infine, incrementato il trasferimento ai Centri di spesa per il funzionamento dell'attività di ricerca in Italia e all'estero, svolta dai dottorandi ed erogata in aggiunta alla borsa, a decorrere dal 2° anno, ex D.M. 45/13 art.9 c. 3.

Si sottolinea, infine, il rafforzamento delle azioni di valorizzazione dei risultati della ricerca di Ateneo e di trasferimento tecnologico, perseguito attraverso il mantenimento e l'incremento del portfolio brevetti, oltre che con azioni a carattere divulgativo come la "vetrina della ricerca" sulla piattaforma Pure Elsevier.

Il budget complessivamente dedicato alla promozione dell'**internazionalizzazione** fa registrare un incremento quasi del 28% rispetto agli importi stanziati per le medesime finalità nel budget del 2017.

In particolare, sono state identificate, quali linee prioritarie di investimento:

- la promozione ed il sostegno di Visiting professor per lo svolgimento di attività di didattica e di ricerca;
- la promozione della mobilità internazionale di studenti e dottorandi, che tiene conto anche delle entrate derivanti da progetti internazionali, di cui Sapienza è partner, finanziati dalla Comunità Europea nell'ambito dei programmi Erasmus+ sia a livello europeo che extraeuropeo, e dal MIUR nell'ambito del progetto Sostegno Giovani;
- il rafforzamento e l'ampliamento dell'offerta formativa internazionale, attraverso un maggiore stanziamento di fondi a favore delle Facoltà per l'organizzazione di corsi in inglese, di corsi con rilascio di titoli doppi/multipli/congiunti e per l'organizzazione di Summer School; vengono



inoltre potenziate le azioni tese ad aumentare l'attrattività in Sapienza di studenti stranieri/con titolo conseguito all'estero (attività di tutoraggio, promozione, didattica e traduzione), nonché a facilitare l'accesso degli studenti stranieri.

Sul fronte degli **interventi edilizi**, il budget 2018 intende presentarsi prevalentemente come l'esercizio di ultimazione delle opere realizzate o in corso di realizzazione, avendo data priorità alle attività volte alla riqualificazione delle aule, delle biblioteche e dei laboratori della Sapienza.

L'importante aumento dei fondi a disposizione per le attività edilizie (circa +81%) sarà indirizzato principalmente secondo tre direttrici di intervento:

- 1) completamento delle opere già avviate, ossia interventi di completamento o in fase di conclusione,
- 2) interventi di messa in sicurezza, in particolare opere per la rimozione e lo smaltimento dei manufatti contenenti amianto, oltre che lavori di messa in sicurezza di edifici e manufatti storici di Sapienza;
- 3) interventi finanziati dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI). Le attività, avviate nel 2017, proseguono nel 2018 sulla base del cronoprogramma ed il budget 2018 è destinato alle attività di progettazione, nei loro livelli più avanzati, e all'avvio dei lavori realizzativi per talune linee di intervento.

A queste specifiche tre azioni, si aggiungono, parallelamente, le realizzazioni delle opere già oggetto di finanziamento nell'ambito dei fondi ministeriali dedicati all'edilizia nonché il proseguimento dell'attività manutentiva ordinaria degli edifici. Il Piano triennale delle opere 2018-2020, presenta il dettaglio delle opere oggetto di intervento.

1.5 L'allocazione risorse 2017 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale¹⁴

In merito all'allocazione delle risorse sugli obiettivi operativi, asse centrale dell'integrazione tra i processi di programmazione finanziaria e operativa, è importante segnalare che Sapienza ha lavorato intensamente per risolvere il problema strutturale derivante dalla sfasatura temporale di tali processi: è noto infatti che il bilancio si chiude a fine dicembre mentre il Piano integrato alla fine del mese di gennaio. L'Ateneo si è fortemente impegnato per anticipare la fine del processo di negoziazione degli obiettivi in modo da assicurarne il più possibile la coerenza con la programmazione finanziaria.

In questo modo, ciascuna Area Dirigenziale, in fase di stesura del Bilancio di previsione, ha potuto dichiarare il proprio fabbisogno finanziario sulla base degli obiettivi operativi proposti e condivisi dal Direttore Generale per il presente Piano,

¹⁴ Il paragrafo 1.4 è stato redatto con il contributo dell'Area Contabilità, Finanza e Controllo di gestione



indicando per ciascuno la voce del Piano dei Conti nonché il codice Cofog per consentire la riclassificazione della spesa in missioni e programmi.

Tutte le Aree dell'amministrazione centrale hanno definito quindi il proprio budget individuando gli obiettivi che necessitavano di specifiche risorse economiche; il budget di spesa complessivo è stato destinato solo in parte a specifici obiettivi operativi, considerato che molti di questi vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche in bilancio, bensì con la sola forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.

La tabella n. 2 illustra dunque lo stanziamento di budget per il 2018 per gli obiettivi operativi assegnati alle Aree dell'Amministrazione Centrale che necessitano di specifiche risorse finanziarie. Le risorse complessivamente allocate risultano inferiori a quelle allocate con il budget 2017, ma sono frutto di un'attenta valutazione che dovrebbe portare ad una riduzione degli scarti in fase di consuntivazione.

A tal fine, come per il 2017, si potrà procedere ad una valutazione intermedia delle risorse effettivamente utilizzate per il raggiungimento di ciascun obiettivo per poter analizzare le cause degli scostamenti più significativi ed operare le opportune rettifiche.

Tale dettaglio informativo consente di valutare quanto sia necessario impegnare, in termini economici, per ottenere i risultati programmati, e permetterà a consuntivo di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa.



Tabella n. 2 - Allocazione risorse 2018 per gli Obiettivi Operativi dell'Amministrazione Centrale

OBIETTIVO OPERATIVO	STANZIAMENTO 2018
1.1. Migliorare le azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi con particolare attenzione alle iniziative dedicate agli studenti delle scuole superiori	€ 151.800,00
1.2. Favorire il potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi di studio internazionali, anche attraverso l'aggiornamento delle linee guida per la loro attivazione	€ 852.000,00
1.3. Promuovere interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, con particolare attenzione alle esperienze di studio all'estero	€ 5.511.360,00
1.5. Favorire l'iscrizione di studenti stranieri	€ 3.278.708,24
1.6. Favorire progetti di formazione continua (volti a migliorare il livello di qualificazione professionale)	€ 578.996,00
1.7. Supportare lo sviluppo delle strutture d'eccellenza dell'Ateneo: Scuola Superiore di Studi Avanzati	€ 592.000,00
1.8. Promuovere l'offerta formativa a distanza e/o con metodologie innovative, anche attraverso la partnership con l'Università Telematica Unitelma Sapienza	€ 692.300,00
1.9. Favorire la mobilità internazionale di docenti, anche attraverso l'elaborazione di un Regolamento di Ateneo che regoli diritti e doveri dei "visiting professor" e nel rispetto della Carta europea dei ricercatori	€ 1.486.500,00
1.10. Adeguare la programmazione dell'offerta formativa alle nuove linee guida del sistema di qualità AVA 2.0 (SUA-CdS)	€ 6.000,00
2.1. Migliorare, a livello centrale, il sistema informativo e di supporto per l'orientamento su bandi e progetti di ricerca	€ 89.450,00
2.2. Sviluppare soluzioni per il monitoraggio e la misurazione della produttività scientifica dell'Ateneo, anche attraverso la previsione di meccanismi premiali	€ 144.880,00
2.3. Valorizzare i risultati della ricerca di Ateneo e promuoverne il trasferimento nella società civile ed economica (brevetti, start up e spin off)	€ 439.220,00
2.5. Promuovere una formazione post-laurea di qualità ed internazionale, in attuazione anche del PNR 2015-2020	€ 400.000,00
2.6. Coordinamento e supporto per la compilazione della SUA-RD (2014-2017) in base alle nuove linee guida del sistema AVA 2.0	€ 2.500,00
2.7. Promozione della partecipazione a reti e partenariati internazionali, anche in collaborazione con la sede di Bruxelles	€ 67.500,00
3.1. Promuovere attività di <i>public engagement</i> anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali	€ 317.600,00
3.4. Promuovere le iniziative di placement e tirocinio	€ 400.000,00
3.7. Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle sale lettura fino a h 24	€ 15.000,00
3.7. bis Proseguimento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche fino a h 12	€ 20.000,00
3.8. Realizzazione di un magazine digitale di comunicazione scientifica destinata anche ad un pubblico internazionale	€ 1.000,00



OBIETTIVO OPERATIVO	STANZIAMENTO 2018
3.10. Definire, per quanto di competenza dell'università, le azioni previste dal nuovo Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio	€ 1.100.000,00
3.12. Nuovo sito web di ateneo	€ 50.000,00
4.1. Migliorare la qualità e la varietà degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca	€ 14.581.675,65
4.1.bis Interventi edilizi di riqualificazione/adeguamento degli spazi per gli studenti (aule didattiche, biblioteche, laboratori didattici e sale studio)	€ 6.566.873,10
4.3. Potenziare le residenze universitarie per gli studenti (Bando ex lege 338/2000)	€ 1.000.000,00
4.5. Definire e realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico	€ 102.700,00
4.6. Assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti previsti in materia di sicurezza	€ 2.086.322,00
4.7. Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del Sistema Security di Ateneo	€ 3.830.050,00
5.1. Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative	€ 93.000,00
5.3. Estendere l'attività di audit e di controllo di gestione sulle Aree e le attività dell'Amministrazione Centrale	€ 28.000,00
5.4 Riqualificare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico	€ 326.000,00
5.6. Supportare il reclutamento di nuovi professori e ricercatori	€ 54.000,00
5.7. Supportare il reclutamento di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	€ 43.000,00
5.10. Promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, anche attraverso esperienze di formazione all'estero (Staff Mobility Weeks)	€ 300.000,00
5.14. Promuovere il benessere organizzativo, sviluppando le azioni di medio-lungo periodo previste	€ 24.450,00
5.15. Partecipare al progetto Good Practice	€ 8.540,00
5.20. Assicurare le attività relative alla redazione del bilancio consolidato di ateneo con enti e società partecipate	€ 1.000,00
5.25. Nuovo regolamento per l'attribuzione degli scatti stipendiali al personale docente secondo la Legge 240/10	€ 2.000,00
5.27 Supportare l'avvio dei nuovi e costituendi Centri di servizi dell'Ateneo (Sapienza CREA; Centro Linguistico; Sapienza Sport e Saperi FabLab) e verificarne periodicamente gli obiettivi di servizio	€ 790.000,00
Totale complessivo	€ 46.034.424,99



1.6 Le politiche per l'assicurazione della qualità

La cultura della qualità e della valutazione rappresenta da molti anni in Sapienza un obiettivo fondamentale, in quanto strumento per favorire il continuo miglioramento delle attività istituzionali di ricerca scientifica e di formazione. Ne sono testimonianza:

- a) l'esperienza pregressa, maturata in cinque edizioni del PerCorso Qualità¹⁵ che ha interessato tutti i corsi di studio e oltre un migliaio di docenti e personale tecnico-amministrativo, coinvolti nelle Commissioni Qualità dei Corsi di Studio (CdS);
- b) la struttura a rete su più livelli, a partire dal 2009¹⁶, per l'Assicurazione della Qualità;
- c) l'attenzione della *governance* alle tematiche legate alla qualità;
- d) la competenza maturata dal personale sia in amministrazione centrale che periferica, anche sulla base di specifiche attività di formazione.

Lo Statuto e l'insieme dei documenti programmatici dell'Ateneo (Piano strategico 2016-2021, Programmazione triennale 2016-2018, Piano integrato 2017-2019), definiscono gli obiettivi delle strutture e dei sistemi di gestione e di controllo delle varie attività e dei servizi che l'Ateneo offre e indirizzano l'articolazione operativa, le attività, l'assegnazione delle risorse, la valutazione e le sue conseguenze. Unitamente a un documento specifico sulla Politica e gli Obiettivi per la Qualità¹⁷, essi esplicitano in modo coerente, articolato, realistico e verificabile anche le politiche per la qualità che il sistema AVA richiede siano espresse e valutate separatamente. È dunque evidente che la pianificazione sia già impostata per raggiungere obiettivi di qualità e per assicurarne il perseguimento e il miglioramento mediante cicli *plan-do-check-act* e chiare individuazioni delle responsabilità.

L'articolata organizzazione del Sistema di Assicurazione qualità dell'Ateneo (Nucleo di Valutazione, Team Qualità, Commissione didattica d'Ateneo, Comitanti di Monitoraggio di Facoltà, Commissioni di Gestione per la qualità dei CdS, Commissioni Paritetiche docenti studenti), corrisponde alla complessità e alla dimensione di Sapienza; nel suo ambito, ciascuna delle componenti lavora avendo

¹⁵ Sapienza ha maturato un'importante esperienza avviando nel 2005 un proprio sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) per i corsi di studio, il PerCorso Qualità (PCQ); era basato sul modello informativo del Consiglio Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU), che presupponeva una progettazione e una gestione dei corsi secondo criteri finalizzati al perseguimento e al miglioramento continuo della qualità.

¹⁶ Nel 2009 Sapienza aveva già istituito il Team Qualità, al fine di assicurare un presidio stabile al processo ai AQ avviato; il gruppo di lavoro aveva il compito di mettere a punto strumenti e metodologie, di organizzare momenti formativi di aggiornamento e coordinamento e di monitorare la sperimentazione del sistema AQ dell'Ateneo.

In previsione dell'importanza assunta dai processi di assicurazione della qualità, il nuovo Statuto di Sapienza del 2012 aveva già previsto (art. 4, comma 7) l'istituzione di un Presidio di Qualità, denominato Team Qualità; lo stesso è stato successivamente adeguato alla luce delle novità introdotte per i Presidi Qualità dalla normativa sul Sistema AVA.

¹⁷ Il documento che definisce la Politica e gli Obiettivi per la Qualità, lungi dal rappresentare un mero esercizio di adempimento alle indicazioni del sistema AVA, vuole essere il vertice della piramide del Sistema Documentale di Ateneo per la Qualità al quale si agganciano da un lato i documenti programmatici e, dall'altro, la documentazione del sistema di gestione per la qualità. Il documento *Politiche e Obiettivi per la Qualità di Sapienza* è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/team-qualita3a0/assicurazione-qualita%C3%A0-sapienza>



obiettivi, compiti e ambiti di operatività ben definiti e consolidati da un esercizio ormai pluriennale.

Una gestione efficace ed equilibrata del sistema di assicurazione della qualità in un'università così complessa, infatti, non può prescindere da una crescente responsabilizzazione e sensibilizzazione sul tema della qualità di tutte le sue articolazioni, anche le più periferiche. Il perseguimento di questo obiettivo è stato graduale ma costante, e ha previsto l'individuazione e il coinvolgimento di nuovi attori cui delegare le attività inizialmente svolte a livello centrale.

In tale contesto, è stato ritenuto opportuno che il sistema di assicurazione in essere risultasse pienamente funzionante e allineato al sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento (AVA) dell'Anvur¹⁸, anche nella prospettiva che Sapienza riceva la visita di accreditamento nel prossimo biennio.

Le linee strategiche, proposte dal Rettore, e le linee guida gestionali, proposte dal Direttore Generale, le politiche e le azioni di sistema, sono periodicamente riviste e approvate dagli Organi di Governo, e in particolare dal Senato Accademico (SA) e dal Consiglio di Amministrazione (CdA), anche in base alle relazioni annuali del Nucleo di Valutazione (NVA). La loro attuazione da parte delle strutture scientifico-didattiche supportata e, per le parti di competenza, attuata, monitorata e gestita, dalla Direzione Generale, dai dirigenti delle aree amministrative e dall'apparato amministrativo e tecnico dell'Ateneo.

La qualità con cui vengono definiti, progettati e attuati gli indirizzi deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo in materia di didattica è promossa e assicurata mediante il supporto fornito ai responsabili dei processi e le attività esercitate *ex-ante* e *in itinere* dal Team Qualità Sapienza che opera come Presidio per la Qualità d'Ateneo e si avvale anche delle proposte delle Commissioni paritetiche docenti studenti (CPDS), della collaborazione dei Comitati di monitoraggio e dei Manager della didattica presenti nelle Facoltà, nonché dei referenti per la didattica nei Dipartimenti.

L'insieme delle funzioni, ovvero il sistema per l'Assicurazione della Qualità, organizzato dal Team Qualità di Sapienza sono oggetto delle valutazioni operate *ex-post* dal NVA, cui compete anche la funzione di valutare, nell'interesse dell'Ateneo e in conformità ai criteri e alle indicazioni dell'Anvur, l'efficacia e l'efficienza del complessivo sistema di AQ, anche mettendone alla prova il funzionamento e i risultati a livello di singoli corsi di studio.

In particolare il Team Qualità Sapienza ha la responsabilità della progettazione e della gestione dei processi e degli strumenti necessari ad assicurare l'attuazione documentata delle politiche per la qualità e la conseguente gestione dei processi relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione secondo criteri di qualità da parte dei Corsi di studio (CdS), dei Dipartimenti e dei loro responsabili. Per evitare

¹⁸ Il sistema integrato AVA (DD Miur 47/2013 e 1059/2013), richiede che le attività e i servizi offerti negli ambiti della didattica, della ricerca scientifica e della terza missione risultino coerenti con la Missione, la Visione, i Principi, i Valori, la Politica e gli Obiettivi per la Qualità, le linee strategiche e le politiche espressamente formulate dall'Ateneo, che devono risultare tese a soddisfare, in una prospettiva di miglioramento continuo, le esigenze e le aspettative dei soggetti interessati a usufruirne, direttamente o indirettamente.



sovrapposizioni, tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione e nella gestione dei processi, nonché nella programmazione e controllo, hanno ruoli e competenze distinti, e al Team Qualità fanno capo il raccordo fra le politiche per la qualità e le azioni per la loro realizzazione.



2 La performance organizzativa: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Sapienza Università di Roma si articola in strutture didattiche, scientifiche, di servizio e amministrative; tale articolazione è definita dallo Statuto in vigore dall'8 novembre 2012¹⁹.

In particolare, l'Ateneo è organizzato in 11 Facoltà e 63 Dipartimenti, oltre alla Scuola di Ingegneria aerospaziale e la Scuola superiore di studi avanzati, numerosi centri di ricerca e centri di servizi. Alla gestione concorre una Amministrazione centrale organizzata in aree, uffici e settori, guidata dal Direttore Generale.

Lo Statuto di Sapienza prevede che il Rettore proponga annualmente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione un documento di programmazione che individui gli obiettivi sia per la didattica e la ricerca, sia per l'Amministrazione, definendo i relativi indicatori di misura²⁰; tali obiettivi, definiti sulla base del Piano strategico 2016-2021 e in coerenza con le risorse disponibili, confluiscono nel presente documento innescando il nuovo ciclo della performance.

Di seguito si illustra il sistema di obiettivi di performance organizzativa e individuale dell'Ateneo, nonché i relativi indicatori e target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il sistema è articolato con obiettivi assegnati al Direttore Generale, alle Aree dirigenziali, alle strutture (Facoltà e Dipartimenti): si tratta di obiettivi operativi specifici, programmabili nel breve e nel lungo periodo, chiari, perseguibili e verificabili, per definire le singole azioni da compiere, fissando i tempi e le responsabilità organizzative necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Si ritiene importante segnalare che Sapienza, nell'ottica di misurare la propria performance organizzativa anche in relazione con gli altri atenei del panorama italiano, aderisce dal 2003 al progetto Good Practice (GP)²¹ sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. Il principale obiettivo del progetto è quello di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane al fine di individuare buone pratiche e diffonderle tra le università partecipanti; attraverso il metodo comparativo del *benchmarking* e il costante confronto con l'esterno, il progetto incentiva il monitoraggio costante della performance amministrativa con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei servizi offerti, individuando le migliori soluzioni gestionali, organizzative e tecnologiche.

¹⁹ Lo Statuto è stato aggiornato nel settembre 2015, con l'aggiunta dell'art. 14-bis relativo alla Scuola di Ingegneria Aerospaziale; il documento è pubblicato sul sito istituzionale:

http://www.uniroma1.it/sites/default/files/allegati/STATUTO_Sapienza_2012_agg_10-2015_0.pdf

²⁰ art.18, c. 2, lettera e

²¹ Il progetto è promosso e coordinato dal Politecnico di Milano, attraverso il Consorzio MIP. L'edizione 2016/2017 ha coinvolto 31 atenei e 7 Scuole Superiori che su base volontaria hanno aderito al confronto.



In particolare, nell'ambito dell'ultima edizione del Progetto GP, Sapienza ha partecipato al *Laboratorio Piano integrato della Performance*. Il focus del laboratorio è stato quello di analizzare le modalità con le quali gli atenei si stanno muovendo verso una programmazione integrata che parta dalla strategia e arrivi ad una gestione operativa coerente con essa. L'analisi ha preso in esame il processo di definizione della strategia, gli attori maggiormente coinvolti e gli indicatori strategici presentati dai singoli atenei nel Piano integrato.

Tale esperienza ha permesso a Sapienza sia di mettere a disposizione degli altri atenei le proprie metodologie, sia di prendere spunto per progettare e gestire al meglio il proprio ciclo di programmazione, anche nell'ottica di comprendere e valutare consapevolmente i risultati ottenuti.

2.1 *Gli obiettivi del Direttore Generale*

Lo Statuto attribuisce al Direttore Generale la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Nell'esercizio delle sue funzioni il Direttore Generale è tenuto al rispetto degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione²². Il Piano Integrato di Ateneo 2017-2019 è al primo anno di attuazione e al fine di assicurare la corretta prosecuzione delle attività pluriennali già programmate ad inizio anno sulla base dei documenti programmatici di ateneo, si è ritenuto opportuno confermare per il 2018, con i dovuti aggiornamenti nel campo delle correlate azioni, gli obiettivi già assegnati al Direttore Generale lo scorso anno.

La tabella 3 riporta gli obiettivi gestionali da perseguire nel prossimo triennio assegnati al Direttore Generale, con una focalizzazione all'esercizio finanziario 2018; partendo dai cinque macro-obiettivi strategici definiti per il periodo 2016-2021, è possibile comprenderne a fondo i contenuti attraverso la loro declinazione in linee di azione.

Rispetto agli anni passati, anche in ossequio alle osservazioni del Nucleo di Valutazione, gli obiettivi del Direttore Generale sono stati notevolmente ridotti nel numero (si passa dai 22 del 2016 agli attuali 9); in questo senso le linee di azione aiutano a chiarirne gli ambiti e rappresentano la base di partenza con cui il Direttore generale ha poi assegnato gli obiettivi operativi ai Direttori delle Aree. Per l'aggiornamento 2018 del Piano le linee di azione sono state aggiornate sulla base di quanto già conseguito nel corso del 2017, dei nuovi obiettivi emersi per il 2018, nonché di quanto indicato degli organi di governo in sede di approvazione degli obiettivi del Direttore Generale (cfr. delibera del Senato accademico n. 315/17 del 12/12/2017 e delibera del Consiglio di amministrazione n. 478/17 del 19/12/2017).

²² Il contratto del Direttore Generale prevede che i suoi obiettivi siano proposti dal Rettore e formalmente assegnati dagli Organi collegiali. Gli obiettivi per il 2018 sono stati approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente il 12 e il 19 dicembre 2017.



Il raggiungimento degli obiettivi gestionali del Direttore Generale sarà misurato attraverso il raggiungimento degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali ad essi correlati²³, considerate le sue funzioni di direzione, coordinamento e controllo.

Tabella n. 3 – Gli obiettivi del Direttore Generale e le linee di azione

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO DIRETTORE GENERALE	LINEE DI AZIONE
ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE	1. Potenziare le strutture e i servizi amministrativi a supporto di una didattica di qualità e di livello internazionale	<ul style="list-style-type: none"> – Orientamento e tutorato – Corsi di studio internazionali – Iscrizione studenti stranieri – Offerta formativa interdisciplinare, a distanza e con metodologie innovative – Nuovo sistema per la didattica e gli studenti – Mobilità internazionale docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo
MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE	2. Potenziare le strutture e i servizi amministrativi a supporto della ricerca di ateneo per migliorarne i risultati anche in campo internazionale	<ul style="list-style-type: none"> – Sistema informativo di supporto per bandi di ricerca – Monitoraggio e misurazione produttività scientifica – Valorizzazione risultati ricerca – Internazionalizzazione dell'Ateneo, anche tramite la partecipazione a reti e partenariati – Formazione post laurea di qualità ed internazionale – Valorizzazione dei dottorati tramite il potenziamento delle strutture e dei servizi
PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE	<p>3.1 Promuovere la sostenibilità tecnico-economica di nuove iniziative a favore degli studenti</p> <p>3.2 Migliorare la comunicazione con gli stakeholder e, più in generale, con la società</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Placement e tirocinio – Attrazione studenti meritevoli – Apertura biblioteche e loro digitalizzazione – Ranking internazionali – Attuazione Protocollo d'intesa con Regione Lazio – Promozione brand Sapienza – Verifica funzionalità strumenti di comunicazione (nuovo sito web)
GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE	4. Assicurare la sostenibilità dei piani edilizi dell'Ateneo ai fini di una ottimizzazione delle sedi, mediante interventi per l'ampliamento, la riqualificazione, la messa in sicurezza e l'efficientamento energetico, garantendo la tutela e la valorizzazione del patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> – Qualità degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca – Modernizzazione ambienti di studio e di ricerca – Residenze universitarie – Messa in sicurezza e abbattimento delle barriere architettoniche – Efficientamento energetico e mobility projects

²³ Lo Statuto di Sapienza individua il Nucleo di Valutazione d'Ateneo quale organo deputato alla valutazione della performance del Direttore Generale (art. 21, comma 5, lettera i), effettuata con riferimento al "Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza Università di Roma" (SMVP), approvato dal CdA il 20 dicembre 2010 e successivamente aggiornato nel 2012; il documento richiama uno strumento metodologico elaborato dal Comitato di supporto strategico e valutazione ed illustrato nel Documento 05/09 "Valutazione delle prestazioni del Direttore generale: metodologia e strumenti", condiviso con i vertici dell'Amministrazione e applicato dal 2011. Il modello di valutazione utilizzato integra la valutazione della performance gestionale (peso 60) con la valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale (peso 40). Il SMVP di Sapienza è pubblicato sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>



OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO DIRETTORE GENERALE	LINEE DI AZIONE
		<ul style="list-style-type: none"> - Potenziamento dell'infrastruttura e dei servizi informatici (ad es. copertura rete wi-fi)
ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE	5.1 Potenziare le iniziative gestionali volte a garantire la semplificazione, l'assicurazione della qualità, la trasparenza e l'anticorruzione 5.2 Promuovere iniziative gestionali per il consolidamento dell'equilibrio economico-finanziario 5.3 Promuovere il merito, l'equità e la coesione sociale tra il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (applicazione istituti contrattuali nuovo C.C.I. di Ateneo) 5.4 Promuovere forme di collaborazione con i Centri di spesa volte ad una maggiore integrazione delle attività, finalizzata alla semplificazione e alla trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalizzazione - Misure di trasparenza ed anticorruzione (es. rotazione posizioni) - Auditing e controllo di gestione - Semplificazione processi gestionali e supporto centri di spesa - Progetti di infrastruttura della ricerca aperti alla comunità scientifica interna e al territorio (Fab, Lab, Saperi&Co.....) - Benessere organizzativo - Formazione - Reclutamento/riequilibrio del personale - Estensione del sistema di misurazione e valutazione performance - Premialità docenti - Promozione delle attività culturali, ricreative e sportive

2.2 Gli obiettivi delle Aree dirigenziali

La struttura amministrativa centrale è stata completamente riorganizzata nel 2012 sulla base delle indicazioni dello Statuto, con un'articolazione in Aree, Uffici e Settori; il Regolamento generale di organizzazione prevede che il ruolo di Direttore di Area sia affidato a dirigenti, mentre le posizioni organizzative di Capo Ufficio e Capo Settore sono affidate rispettivamente a personale di categoria EP e D²⁴.

L'organigramma funzionale è oggetto di aggiornamenti ed integrazioni nel corso degli anni per adeguarlo alle esigenze gestionali dell'ateneo; l'ultimo documento consultabile on line è del settembre 2017²⁵.

Di seguito si riporta l'elenco completo delle Aree in cui si articola l'amministrazione centrale, con i rispettivi acronimi:

Legenda delle Aree dell'Amministrazione centrale		
ARAI – Area Affari Istituzionali ARAL – Area Affari Legali ARU – Area Risorse Umane AOS – Area Organizzazione e Sviluppo ARCOFIG – Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione	APSE – Area Affari Patrimoniali AGE – Area Gestione Edilizia AROF – Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio ARSS – Area Servizi agli Studenti ASURTT – Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	ARI – Area per l'Internazionalizzazione ASSCO – Area Supporto Strategico e Comunicazione CINFO – Centro InfoSapienza

²⁴ Per il Regolamento completo si rimanda al documento pubblicato nel sito istituzionale, tra i regolamenti fondamentali dell'Ateneo: http://www.uniroma1.it/sites/default/files/regolamenti/ROA_con_appendice_0.pdf

²⁵ L'organigramma completo dell'amministrazione, con la descrizione puntuale delle competenze per aree, uffici e settori è disponibile sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/aree-e-uffici>



Come accennato in precedenza, la definizione degli obiettivi operativi delle Aree dell'Amministrazione centrale è effettuata dal Direttore Generale, anche in seguito a un confronto con i Direttori delle stesse per verificarne la perseguibilità.

A tal fine si ricorda che, al momento della stesura del presente documento, la rendicontazione degli obiettivi 2017 è ancora in fase di svolgimento, avendo dovuto attendere, per il suo avvio, la chiusura dell'esercizio di riferimento. Per questo motivo potrà rendersi necessario un aggiornamento rispetto agli indicatori, nonché ai valori baseline e ai target, a valle della rendicontazione sull'attività svolta e i risultati raggiunti nell'anno 2017.

Nella pianificazione degli obiettivi operativi si è tenuto conto sia del Programma triennale 2016/2018 presentato al Miur²⁶ che delle politiche di trasparenza e prevenzione della corruzione.

A ciascun obiettivo operativo sono stati associati uno o più indicatori e agli indicatori è stato attribuito un valore target che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance. I valori di riferimento (baseline) rispetto ai quali sono definiti i target riguardano l'anno solare 2017 (31 dicembre) o, ove applicabili, gli aa.aa. 2016/2017 e 2017/2018 estratti dai database istituzionali. Il confronto tra valore baseline, target e risultato raggiunto verrà effettuato nella Relazione sulla Performance, documento di rendiconto che sarà pubblicato nel giugno 2019²⁷.

In relazione a ciascun obiettivo operativo della Tabella n. 4, sono identificate le Aree²⁸ e le unità organizzative²⁹ particolarmente coinvolte nell'esecuzione delle attività (sia in termini di coordinamento che di supporto; la prima area indicata è quella che svolge un ruolo da leader); ciò significa che è implicito, ove necessario il contributo da parte di più Aree o di più uffici, che essi dovranno, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi. Si precisa che gli obiettivi operativi sono da riferirsi formalmente all'esercizio finanziario 2018.

²⁶ Il Programma triennale 2016-2018 di Sapienza Università di Roma è stato presentato al Miur per l'approvazione il 20 dicembre 2016; lo stesso verrà pubblicato sul sito istituzionale di Sapienza non appena il Ministero renderà noti gli esiti della valutazione dei progetti in esso descritti.

²⁷ Le relazioni sulla performance relative agli anni precedenti sono pubblicati sul sito istituzionale: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/relazione-sulla-performance>

²⁸ Si precisa che ogni volta che viene fatto riferimento a "Tutte le Aree" è da intendersi compreso tra queste anche il Centro InfoSapienza.

²⁹ La colonna dedicata alle unità organizzative, dettagliata a livello di Uffici, è suscettibile di variazioni/integrazioni in relazione all'organizzazione interna delle Aree coinvolte.



Tabella n. 4 – Obiettivi strategici e obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e ai Direttori di Area

OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E QUALIFICATA, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE
OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE: POTENZIARE LE STRUTTURE E I SERVIZI AMMINISTRATIVI A SUPPORTO DI UNA DIDATTICA DI QUALITÀ E DI LIVELLO INTERNAZIONALE

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
1.1. Migliorare le azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi con particolare attenzione alle iniziative dedicate agli studenti delle scuole superiori ³⁰ .	AROF <i>Uff. Orientamento e placement</i>	Numero convenzioni Alternanza scuola lavoro (Asl)		+ 4	+ 4
		Numero studenti in percorsi Asl		≥ t-1	≥ t-1
		Numero di iniziative di orientamento rivolte a studenti e insegnanti delle scuole		≥ t-1	≥ t-1
1.2. Favorire il potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi di studio internazionali, anche attraverso l'aggiornamento delle linee guida per la loro attivazione ³¹	AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i> <i>Manager didattico di Ateneo</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i>	Convenzioni con atenei stranieri per corsi di studio che prevedano il rilascio di titolo congiunto, doppio, multiplo		≥ t-1	≥ t-1
		Corsi erogati in lingua straniera		≥ t-1	≥ t-1
1.3. Promuovere interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, con particolare attenzione alle esperienze di studio all'estero ³²	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> AROF <i>Uff. Orientamento e placement</i>	Numero studenti in mobilità internazionale (outgoing)		≥ t-1	≥ t-1
		Numero tirocini curriculari attivati all'estero		≥ t-1	≥ t-1

³⁰ Obiettivo A, Azione a) Programmazione triennale MiUR 2016-2018

³¹ Obiettivo A, Azione b) Programmazione triennale MiUR 2016-2018

³² Obiettivo B, Azione c) programmazione triennale MiUR 2016-2018



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
1.4. Migliorare le procedure di riconoscimento e registrazione dei CFU acquisiti all'estero	<p>ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i></p> <p>ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i></p> <p><i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. Segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i></p>	CFU acquisiti all'estero censiti in carriera studenti	82%	100%	100%
1.5. Favorire l'iscrizione di studenti stranieri	<p>ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i></p> <p>AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i> <i>Manager didattico di Ateneo</i></p> <p>CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i></p> <p>ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i></p>	Elaborazione piano operativo per l'attrazione degli studenti stranieri	-	Entro il 31 marzo	Entro il 31 marzo
		Numero di LM in italiano per i quali è attiva la preselezione di studenti stranieri	6	≥ 1	≥ 1
		Stato di avanzamento Procedura informatica per l'emissione di certificazione in lingua inglese su Infostud 2.0	30%	60%	100%
		Percentuale di Traduzione dell'interfaccia studente di Infostud 2.0	30%	60%	100%
		Attività finalizzate al rilascio del <i>Diploma Supplement</i> totalmente in lingua inglese	--	Rilascio	-
1.6. Favorire progetti di formazione continua (volti a migliorare il livello di qualificazione professionale)	<p>AROF <i>Uff. Supporto alla didattica e diritto allo studio</i> <i>Uff. diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i></p>	Revisione e semplificazione del regolamento master, anche in funzione dell'adozione del bilancio unico		31/12	-
1.7. Supportare lo sviluppo delle strutture d'eccellenza dell'Ateneo: Scuola Superiore di Studi Avanzati	<p>AROF <i>Uff. Supporto alla didattica e diritto allo studio</i></p> <p>APSE <i>Uff. Residenze e foresterie</i></p>	Attività di controllo sull'emanazione dei bandi della Scuola Superiore di Studi Avanzati tramite report periodici	-	1) 30/06 2) 31/12	



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
1.8. Promuovere l'offerta formativa a distanza e/o con metodologie innovative, anche attraverso la partnership con l'Università Telematica Unitelma Sapienza	AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i> <i>Manager didattico di Ateneo</i>	Numero di corsi di studio in partnership con UniTelma	2	≥ t-1	≥ t-1
1.9. Favorire la mobilità internazionale di docenti, anche attraverso l'elaborazione di un Regolamento di Ateneo che regoli diritti e doveri dei "visiting professor" e nel rispetto della Carta europea dei ricercatori	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ARU <i>Uff. Personale docente</i>	Numero docenti outgoing (Erasmus +)	<i>Dato aa 2016/17</i>	≥ t-1	≥ t-1
		Numero docenti incoming (visiting)	<i>Dato aa 2016/17:</i>	≥ t-1	≥ t-1
		Definizione regolamento visiting professor	Bozza condivisa	Approv. OOC entro dicembre	-
1.10. Adeguare la procedura GOMP per l'inserimento di ordinamenti, didattica programmata ed erogata da scuole di specializzazione	AROF <i>Ufficio Progettazione formativa e affari generali</i> <i>Manager didattico di Ateneo</i>	Percentuale di scuole di specializzazione mappate su GOMP	-	50% Scuole di specializzazione area sanitaria	100% tutte (escluse professioni legali)
1.11 Attivare un nuovo sistema per la didattica e gli studenti	CINFO ARSS AROF	Analisi degli attuali sistemi gestionali per la didattica (Gomp) e le carriere studenti (Infostud) e raccolta dei requisiti		Entro il 31/12	
		Inizio migrazione dati e rilascio primo nucleo di funzionalità		Entro il 31/12	



OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E SOSTENERNE LA QUALITÀ, ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

POTENZIARE LE STRUTTURE E I SERVIZI AMMINISTRATIVI A SUPPORTO DELLA RICERCA DI ATENEO PER MIGLIORARNE I RISULTATI ANCHE IN CAMPO INTERNAZIONALE

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
2.1. Migliorare, a livello centrale, il sistema informativo e di supporto per l'orientamento su bandi e progetti di ricerca	ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i>	Numero giornate informative organizzate	5	≥5	≥5
		Numero bandi monitorati e pubblicizzati	10	≥12	≥12
		Numero consulenze effettuate per supportare la progettazione	-	≥80	≥100
2.2. Sviluppare soluzioni per il monitoraggio e la misurazione della produttività scientifica dell'Ateneo, anche attraverso la gestione delle attività connesse ai Dipartimenti di Eccellenza	ASURTT <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i> ARU <i>Uff. Personale docente</i> AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> SBS ³³	N. Iniziative a supporto dei Dipartimenti di Eccellenza (es. riunioni, circolari ecc)	-	3	3
2.3. Valorizzare i risultati della ricerca di Ateneo e promuoverne il trasferimento nella società civile ed economica (brevetti, start up e spin off)	ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e trasferimento tecnologico</i>	Numero di iniziative per valorizzare portafoglio brevetti e per istruire e accompagnare la costituzione di spin off e start up	5	≥5	≥5
2.4. Supporto diretto ai Centri di Spesa nelle negoziazioni relative a contratti conto terzi, di ricerca ed accordi di collaborazione con particolare riferimento agli aspetti relativi	ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e trasferimento tecnologico</i>	Numero di richieste di supporto evase	5	≥5	≥5

³³ Sistema Bibliotecario Sapienza <http://www.uniroma1.it/strutture/biblioteche>



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
al trasferimento tecnologico, alla proprietà dei risultati e alla valorizzazione del know how					
2.5. Promuovere una formazione post-laurea di qualità ed internazionale, in attuazione anche del PNR 2015-2020	AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i> ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i>	Promozione della mobilità internazionale per gli studenti di dottorato	-	Bando entro il 30/09	Bando entro il 30/09
2.6. Coordinamento e supporto per la compilazione della Scheda SUA-RD (2014-2017) in base alle nuove linee guida del sistema AVA 2.0	ASURTT <i>Uff. Osservatorio della Ricerca</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i>	Compilazione entro la scadenza prevista	-	-	-
2.7. Promozione della partecipazione a reti e partenariati internazionali, anche in collaborazione con la sede di Bruxelles	ASURTT	Numero di brokerage events, infodays promossi	-	5	7
	ARI	Numero di incontri di networking (anche collegati alla partecipazione a reti internazionali)	-	3	5
2.8 Attivazione del processo Human Resources Strategy for Researchers (hrs4r) finalizzato all'adozione dei principi della Carta europea dei ricercatori e del Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori	ASURTT ARU AROF AOS ARI	Istituzione del Gruppo di lavoro intra-ateneo e avvio delle attività	-	30/06	
		Approvazione dell'Analisi interna (Gap analysis) e avvio del Piano d'azione finalizzato ad adeguare l'Ateneo ai principi della Carta Europea dei Ricercatori	-		31/03
2.9 Revisione Regolamento Dottorati al fine di adeguarlo ai criteri nazionali e stabilendo nuovi criteri per l'assegnazione delle borse su base premiale	AROF	Definizione bozza entro	-	30/06	-
		Approvazione agli OCCC	-	31/12	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
2.10 Definizione di una struttura standard (template) delle pagine dei siti web di ciascun dottorato	AROF CINFO	Definizione di una procedura telematica per le proposte di attivazione dei dottorati di ricerca		100%	
		Definizione di una struttura standard (template) delle pagine dei siti web di ciascun dottorato		Studio di fattibilità	
2.11 Potenziamento e gestione del catalogo IRIS	ASURRT AROF SBS	Validazione dei prodotti di nuovo inserimento presenti sul catalogo IRIS		100% dei nuovi inserimenti di concerto con le strutture coinvolte nella validazione	100% dei nuovi inserimenti di concerto con le strutture coinvolte nella validazione
		Numero iniziative di formazione	≥ 3	≥ 3	≥ 3



OBIETTIVO STRATEGICO: PERSEGUIRE UNO SVILUPPO SOCIALMENTE RESPONSABILE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

PROMUOVERE LA SOSTENIBILITÀ TECNICO-ECONOMICA DI NUOVE INIZIATIVE A FAVORE DEGLI STUDENTI

MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDER E, PIÙ IN GENERALE, CON LA SOCIETÀ

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
3.1. Promuovere attività di <i>public engagement</i> anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali	ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti ARI</i> <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i>	Numero di eventi organizzati in partnership con istituzioni nazionali e internazionali	4	≥ 5	≥ 5
	<i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Numero di eventi di pubblica utilità aperti a tutta la comunità (concerti, mostre, esposizioni e altri)	20	>t-1	-
3.2. Attivazione Sistema Pago PA	CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i> ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> <i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. Segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i> AROF <i>Uff. Diplomi post-lauream, esami di stato e scuole di specializzazione</i> ARCOFIG <i>Uff. Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari</i>	Proporzione di richieste di assistenza su utilizzo del sistema evase su presentate	-	100%	100%
3.3 Card studenti: gestire il primo invio, la richiesta di duplicato, la disattivazione	ARSS <i>Uff. segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-</i>	Proporzione di card inviate su totale card richieste	-	100%	100%
		Proporzione procedure di duplicazione andate a buon fine su totale richieste	-	100%	100%



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
	<i>sociali</i> Uff. segreterie disc. scientifiche Uff. segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche CINFO Uff. Applicativi Gestionali	Proporzione di card disattivate su totale card da disattivare	-	100%	100%
3.4. Promuovere le iniziative di placement e tirocinio (prendere spunti dal Piano Orientamento e Tutorato?)	AROF Uff. Orientamento e placement	Numero di eventi di presentazioni di aziende organizzati presso l'Ateneo	3	Almeno 3	Almeno 3
		Numero tirocini formativi e di orientamento attivati	55	+ 5	+ 5
3.5. Supportare le iniziative della governance mirate a incrementare l'iscrizione di studenti meritevoli	AROF Uff. Progettazione formativa e affari generali Uff. Orientamento e placement	Numero di eventi di promozione delle iniziative per i meritevoli	15	≥ t-1	≥ t-1
3.6. Promuovere un maggiore coinvolgimento degli studenti nella vita dell'Ateneo, attraverso il consolidamento della presenza sui social media con una implementazione specifica della comunicazione visiva/fotografica	ASSCO Uff. Comunicazione AROF Uff. Progettazione formativa e affari generali	Numero di contatti sui social media di ateneo	176.000	> 180.000	-
		Numero di album sul profilo Flickr di ateneo	146	>150	-
3.7. Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle sale lettura fino a h 24	AGE Uff. Manutenzioni Impiantistiche Uff. Amministrazione e servizi CINFO Uff. Applicativi Gestionali Uff. Telecomunicazioni SBS	Predisposizione progettazione esecutiva	-	Entro il 31/12	-
		Numero nuove sale lettura con apertura fino a h 24	5	0	+1
3.7. bis Prosecuzione del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche fino a h 12	SBS AOS Uff. Sviluppo risorse umane Uff. Organizzazione	Numero di biblioteche con orario di apertura esteso	23	> t-1	> t-1
3.8. Realizzazione di un magazine digitale di comunicazione scientifica destinata anche ad un pubblico internazionale	ASSCO Uff. Comunicazione CINFO	Estensione della piattaforma comunicazione newsletter con tassonomia di carattere scientifico	-	90%	100%



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
	<i>Uff. Applicativi Gestionali</i> ARI <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ASURTT <i>Uff. Osservatorio della ricerca</i>	Realizzazione del magazine	<i>Numero zero nel 2017</i>	Almeno 3 numeri	Almeno 4 numeri
3.9. Assicurare il monitoraggio e la partecipazione ai ranking internazionali e definire nuove strategie d'azione sulla base dei risultati ottenuti	ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i> <i>Uff. Cooperazione scientifica internazionale</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i>	Raccolta ed invio dati per i ranking internazionali nei tempi previsti	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
		Relazione del Gruppo di lavoro dedicato	-	Entro il 30/09	Entro il 30/09
3.10. Definire, per quanto di competenza dell'università, le azioni previste dal nuovo Protocollo d'Intesa con la Regione Lazio	ARAI <i>Uff. AA SS e Strutture</i> ARU <i>Uff. Personale TA</i> AOS <i>Uff. Sviluppo Risorse Umane</i> ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria; Uff. Stipendi</i> APSE <i>Uff. patrimonio immobiliare</i> AGE <i>Uff. realizzazione opere</i> <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> ARAL <i>Uff. Contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i>	Proporzione di convenzioni per le scuole di specializzazione mediche rielaborate con nuova procedura che coinvolge Regione Lazio in applicazione del Protocollo	<i>50%</i>	<i>100%</i>	-
		Predisposizione di reportistica da inoltrare al Rettore con riferimento allo stato di avanzamento dei lavori dei tavoli tecnici e gruppi paritetici insediati per l'attuazione degli artt. 19 co. 9, 19 co. 10, 30 co. 1 e 2, e 33 del Protocollo d'Intesa	-	Ogni 30 giorni salvo diverse indicazioni	-
	APSE <i>Uff. Affari patrimoniali ed economici</i>	Contabilità analitica applicata alle attività di merchandising riferita all'esercizio contabile 2017	-	Report al 31/12	Da definire



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
3.11. Promuovere il brand Sapienza, anche attraverso il merchandising e attività di sponsorizzazione, co-branding e co-marketing	<i>Uff. Patrimonio immobiliare</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e trasferimento tecnologico</i> ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico patrimoniale e finanziaria</i>	Numero iniziative di valorizzazione del brand mediante merchandising e accordi commerciali con società e partner esterni (contratti di sponsorizzazione, co-branding, co-marketing e accordi per lo sviluppo sul territorio sul merchandising)	-	≥3	≥3
		Numero di post relativi ai prodotti merchandising Sapienza pubblicati sui profili social dell'ateneo	50	60	60
		Elaborazione bando dedicato agli studenti e al personale docente e TA per l'ideazione di nuovi prodotti di merchandising	-	-	Entro il 31/07
3.12. Nuovo sito web di ateneo	CINFO <i>Ufficio Applicativi Gestionali</i> ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i>	Obiettivo concluso nel 2017	-	-	-
3.13. Assicurare la diffusione delle strategie e delle politiche di ateneo	ASSCO <i>Uff. Comunicazione</i> ARAI <i>Uff. AA GG</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Progettazione iniziative di formazione dedicate al personale su ciclo della performance	-	≥ 1	≥ 1
		Giornata della Trasparenza	-	Entro il 31/10-	-



OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE SPAZI, STRUTTURE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

ASSICURARE LA SOSTENIBILITÀ DEI PIANI EDILIZI DELL'ATENEO AI FINI DI UNA OTTIMIZZAZIONE DELLE SEDI, MEDIANTE INTERVENTI PER L'AMPLIAMENTO, LA RIQUALIFICAZIONE, LA MESSA IN SICUREZZA E L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO, GARANTENDO LA TUTELA E LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
4.1. Migliorare la qualità e la varietà degli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca	<p>AGE Uff. Realizzazione Opere Uff. Amministrazione e servizi Servizio Ateneo Energia (SAE) Uff. Manutenzioni edilizie</p> <p>ARCOFIG Uff. bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria Uff. gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari</p> <p>APSE Uff. gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</p> <p>CINFO Uff. telecomunicazioni</p>	Espletamento delle attività come da cronoprogramma delle attività di cui al contratto con la BEI ³⁴	-	Avvio procedure previste per l'anno	Avvio Lavori
4.1.bis Interventi edilizi di riqualificazione/adeguamento degli spazi per gli studenti (<i>aule didattiche, biblioteche, laboratori didattici e sale studio</i>)	<p>AGE Uff. Amministrazione e servizi Servizio Ateneo Energia (SAE) Uff. Manutenzioni edilizie</p> <p>APSE Uff. gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</p> <p>CINFO Uff. telecomunicazioni</p>	Numero di spazi riqualificati/adeguati	-	10	-

³⁴ In data 21 dicembre 2016, Sapienza ha stipulato un contratto con la Banca Europea per gli Investimenti relativamente a numerosi interventi edilizi da realizzarsi nei prossimi 5 anni.



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
4.2. Realizzare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'area Sant'Andrea	AGE <i>Uff. Realizzazione Opere</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> APSE <i>Uff. Gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i>	Consegna immobile	-	-	Entro maggio
4.3. Potenziare le residenze universitarie per gli studenti (Bando ex lege 338/2000)	APSE <i>Uff. Residenze e Foresterie</i> AGE <i>Uff. Realizzazione Opere</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i>	Presentazione di eventuale documentazione amministrativa integrativa a seguito di valutazione da parte della Commissione ministeriale	-	Entro scadenza richiesta	-
		Stipula della Convenzione	-	-	Entro il termine stabilito dal Miur
4.4. Definire e attivare <i>mobility projects</i> a favore degli studenti e del personale interno	APSE <i>Uff. affari patrimoniali ed economici</i>	Numero progetti predisposti	2	Almeno 2	-
		Numero progetti attivati.	-	Almeno 2	Almeno 2
4.5. Definire e realizzare iniziative di riduzione dei consumi e di efficientamento energetico	AGE <i>Servizio Ateneo Energia (SAE)</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> <i>Uff. Manutenzione Impianti</i>	Interventi intrapresi come da Programma Attuativo Energetico di Sapienza	0	3	-
4.6. Assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti previsti in materia di sicurezza	USPP ³⁵ TUTTE LE AREE	Percentuali adempimenti eseguiti ³⁶	-	100%	-

³⁵ Ufficio Speciale Prevenzione e Protezione <http://www.uniroma1.it/ateneo/amministrazione/aree-e-uffici/strutture-di-diretta-collaborazione-del-rettore/ufficio-speciale-prevenzione-protezione>

³⁶ 1) Informazione, ai sensi del art. 36 del D.Lgs. 81/08, dei lavoratori neoassunti ed equiparati afferenti all'Area effettuata tramite le modalità definite dall'USPP e già utilizzate per l'informazione dei lavoratori durante il 2016; 2) Attivazione dei Controlli Operativi periodici, secondo le modalità di effettuazione definite dall'USPP; 3) Aggiornamento Organigrammi ed Elenchi del Personale per la Salute e Sicurezza sul Lavoro, tramite le modalità definite dal USPP.



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
4.7. Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del Sistema Security di Ateneo	<p>AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> AGE <i>Uff. Manutenzioni impiantistiche</i> <i>Uff. Amministrazione e servizi</i> APSE <i>Uff. patrimonio immobiliare</i></p>	Mappatura dei rischi inerenti la Security per le strutture di Ateneo, relativi ad eventi in prevalenza di natura dolosa e/o colposa che possono danneggiare le risorse materiali, immateriali, organizzative ed umane di cui l'università dispone o di cui necessita per garantirsi il perseguimento della propria Missione	25%	75%	100%
	<p>CINFO <i>Uff. telecomunicazioni</i> Settore sviluppo progetti di staff USPP</p>	Implementazione di una procedura gestionale per l'organizzazione degli eventi in Sapienza, anche mediante una piattaforma informatica dedicata	-	100%	-
		Operare una riqualificazione ed integrazione dei sistemi di videosorveglianza degli spazi universitari	4	+3	-
<p>4.8. Realizzazione di tutti i progetti e le attività previste per il 2017 nell'ambito del progetto F.R. Progetti Fondazione Roma 1.1 Musei 2.1 Aule multimediali 2.2 Centro linguistico 2.3 e-learning 2.4 Biblioteca automatizzata Valle Giulia 3.1 Cloud dedicato 3.2 Wi-fi 4.1 Lab didattico - Polo di Latina 4.2 Lab didattico-diagnostico immagini piccoli animali - Polo Latina 4.3 Centri simulazione addestramento: Policlinico - Sant'Andrea - Polo LT 5.1 Lab virtuali 5.2 Lab accesso remoto 5.3 Lab game design 5.4 Archeolab 6.1 Realtà virtuali aumentate 6.2 PARIS Virtual community 7.1 Placement Jobsoul 7.1 bis Placement Campus Mentis</p>	<p>ASURTT <i>Ufficio Fund Raising e Progetti</i> APSE <i>Uff. gare, approvvigionamenti e sviluppo edilizio</i> CINFO <i>Uff. telecomunicazioni</i> AGE SAE <i>Uff. manutenzione impiantistiche</i> <i>Uff. manutenzioni edilizie</i> <i>Uff. amministrazione e servizi</i></p>	Completamento di tutte le iniziative previste dal progetto con rendicontazione alla Fondazione Roma entro il 31/7/2018	-	Rendicontazione alla fondazione entro il 31/7/2018	-
4.9 Potenziare ed estendere la copertura wi-fi in nuovi edifici e spazi esterni	<p>CINFO AGE APSE</p>	Potenziamento dell'infrastruttura centrale		50%	100%
		Estensione dell'area di copertura wi-fi con l'installazione di nuove antenne		20%	60%*



OBIETTIVO STRATEGICO: ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E PARTECIPAZIONE

OBIETTIVO DEL DIRETTORE GENERALE:

POTENZIARE LE INIZIATIVE GESTIONALI VOLTE A GARANTIRE LA SEMPLIFICAZIONE, L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ, LA TRASPARENZA E L'ANTICORRUZIONE

PROMUOVERE INIZIATIVE GESTIONALI PER IL CONSOLIDAMENTO DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO

PROMUOVERE IL MERITO, L'EQUITÀ E LA COESIONE SOCIALE TRA IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO (APPLICAZIONE ISTITUTI CONTRATTUALI NUOVO C.C.I. DI ATENEIO)

PROMUOVERE FORME DI COLLABORAZIONE CON I CENTRI DI SPESA VOLTE AD UNA MAGGIORE INTEGRAZIONE DELLE ATTIVITÀ, FINALIZZATA ALLA SEMPLIFICAZIONE E ALLA TRASPARENZA

Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
5.1. Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative	ARSS CINFO	Numero di procedure non più erogate a sportello presso le segreterie studenti	-	≥2	-
		Numero di firme digitali rilasciate su totale richieste	100%	100%	100%
		Stato di avanzamento della cooperazione applicativa con ANS del MIUR per verifica titoli di studenti che si iscrivono (sia per L che per LM)	50%	100%	-
	ARAI Uff. A GG TUTTE LE AREE	Individuazione documenti da produrre e trasmettere ai destinatari (pubbliche amministrazioni) solo in formato elettronico	Almeno una tipologia di documento per ciascuna Area	+1	+1
		Percentuale di invii di documenti elettronici via PEC	-	Tutti i documenti individuati nel 2017	Tutti i documenti individuati nel 2018



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
		Procedimenti amministrativi monitorati con riferimento alla tempistica di conclusione attraverso Titulus	-	Almeno 1 procediment o amministrativ o per ogni Area	Almeno 2 procedimenti amministrativ i per ogni Area
5.2. Attivazione del nuovo Centro Elaborazione Dati (CED) Sapienza	CINFO <i>Uff. Gestione Sistemi</i> <i>Uff. per le Telecomunicazioni</i>	Erogazione dei servizi applicativi dal nuovo CED	-	90%	100%
5.3. Estendere l'attività di audit e di controllo di gestione sulle Aree e le attività dell'Amministrazione Centrale	ARCOFIG <i>Uff. Auditing e Controllo di Gestione</i>	Percentuale di aree e attività sottoposte ad audit	-	100%	-
		Numero strutture dell'Amministrazione oggetto di Controllo di Gestione	-	12	-
5.4 Riquilibrare e razionalizzare gli archivi amministrativi, con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio documentale storico	ARAI <i>Uff. AA GG</i>	Incremento percentuale delle procedure di scarto d'archivio avviate	-	+20% rispetto al 2016	+35% rispetto al 2016
5.5. Attuare i nuovi adempimenti previsti dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 recante la revisione e la semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza (FOIA – Freedom of Information Act)	ARAI <i>Uff. AAGG</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Realizzazione di una sezione informativa del sito web anche a supporto delle strutture decentrate		31/12	
5.6. Supportare il reclutamento di nuovi professori e ricercatori	ARU <i>Uff. Personale docente</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i>	Numero Bandi predisposti	-	Pari al numero delibere valide dei dipartimenti inviate entro il 30/11	Pari al numero delibere valide dei dipartimenti inviate entro il 30/11
5.7. Supportare il reclutamento di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	ARU <i>Uff. Personale TA</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Grado di attuazione del piano di reclutamento PTA in relazione allo scorrimento delle graduatorie e all'avvio delle procedure concorsuali	-	100%	100%



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
5.8. Implementazione del modello per la programmazione/riequilibrio del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario per le strutture di Ateneo "RealTimePro"	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> <i>Uff. Organizzazione</i>	Upgrade del modello: integrazione set indicatori ed estensione dell'applicativo al personale delle biblioteche	-	31/12	-
5.9. Realizzare le attività per l'integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, secondo periodo, della L. 240/2010 ³⁷	ARU <i>Uff. Personale docente</i> ARCOFIG <i>Uff. Stipendi</i>	Aggiornamento regolamento per attribuzione incentivo		Agli OCCC entro 30/04	-
5.10. Promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, anche attraverso esperienze di formazione all'estero (Staff Mobility Weeks)	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i>	Unità di personale coinvolto in corsi di lingua straniera	-	30	30
		Proporzione di borse assegnate su borse disponibili per Staff mobility weeks (Erasmus+)	-	100%	100%
5.11. Estensione dell'analisi d'impatto della formazione del personale tecnico-amministrativo	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i>	Proporzione di corsi coinvolti nell'analisi di impatto su totale corsi erogati	10%	15%	20%
5.12. Ulteriore sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance mediante l'elaborazione e l'applicazione di un modello volto alla verifica dell'apporto individuale nei gruppi di lavoro e la ridefinizione del sistema di pesatura delle posizioni organizzative	AOS <i>Uff. Organizzazione</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i>	Obiettivo concluso nel 2017			
5.13. Avviare un'ulteriore fase di rotazione delle posizioni organizzative del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, sia in una logica di crescita professionale che di trasparenza e anticorruzione	AOS <i>Uff. Sviluppo Risorse Umane</i> ARAI <i>Uff. AA GG</i>	Numero posizioni organizzative oggetto di rotazione	-	20	-
5.14. Promuovere il benessere organizzativo, sviluppando le azioni di medio-lungo periodo previste	AOS <i>Uff. Organizzazione</i>	N. nuove iniziative	-	≥2	-
5.15. Partecipare al progetto Good Practice	ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> TUTTE LE AREE	Percentuali di completamento attività previste per ciascun anno	-	100%	-

³⁷ Obiettivo c, Azione c) programmazione triennale Miur 2016-2018



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
5.16. Promuovere indagini di customer satisfaction tra gli studenti ³⁸	AROF <i>Uff. Progettazione formativa e affari generali</i> ARSS <i>Uff. Segreterie disc. umanistiche, giuridico-economiche e politico-sociali</i> <i>Uff. Segreterie disc. scientifiche</i> <i>Uff. segreterie disc. medico-farmaceutiche e psicologiche</i> ARI <i>Uff. Internazionalizzazione didattica</i>	Numero di indagini avviate tra gli studenti	-	≥ 1	≥ 1
5.17. Coordinare le attività propedeutiche all'accreditamento ANVUR	ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> TUTTE LE AREE RAPPRESENTATE NEL TEAM QUALITA'	Supporto al Team Qualità e al Nucleo di Valutazione in base alle tempistiche previste dal sistema AVA	-	100%	100%
5.18. Assicurare la pubblicazione sul sito istituzionale, in forma sintetica, dei dati estratti dalla banca dati Opis (come da indicazioni SA 20/09/2016)	ARAI <i>Uff. AA GG</i> ASSCO <i>Uff. Supporto strategico</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	<i>NB Sospeso dopo parere Garante privacy, in attesa di parere da ANAC e ANVUR</i>	-	-	-
5.19. Monitorare i rischi anticorruzione utilizzando il sistema di gestione documentale	ARAI <i>Uff. AA GG</i> ASURTT <i>Uff. Fund Raising e Progetti</i> <i>Uff. Valorizzazione e TT</i> ARAL <i>Uff. contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i> APSE	Percentuale di fascicolazione della documentazione relativa ai procedimenti ad elevato rischio corruzione, di cui al PTPC	-	100%	100%

³⁸ Obiettivo b, Azione a) e b) programmazione triennale Miur 2016-2018



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
	<i>Uff. gare approvvigionamenti e sviluppo edilizio immobiliare</i> ARU <i>Uff. Personale docente</i> <i>Uff. Personale TA</i> <i>Uff. Pensioni</i>				
5.20. Assicurare le attività relative alla redazione del bilancio consolidato di ateneo con enti e società partecipate	ARCOFIG <i>Uff. bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i> ASURTT <i>Uff. Valorizzazione e Trasferimento Tecnologico</i> APSE <i>Uff. Affari patrimoniali e immobiliari</i> ARAI <i>Uff. AA GG</i>	Raccolta delle informazioni necessarie per gli adempimenti	-	Entro il 30/09	-
		Predisposizione del bilancio consolidato di Ateneo	-	Entro il 31/12	-
5.21. Definizione del Manuale di contabilità funzionale alla semplificazione ed omogeneizzazione delle procedure contabili dei Centri di responsabilità amministrativa	ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria;</i> <i>Uff. Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari;</i> <i>Uff. Auditing e Controllo di Gestione</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Aggiornamento del manuale	-	Entro il 31/12	-
5.22. Definizione di un modello di programmazione e monitoraggio dei flussi di cassa funzionale alla semplificazione dei relativi processi gestionali di raccordo dei Centri di spesa	ARCOFIG <i>Uff. Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria</i> CINFO <i>Uff. Applicativi Gestionali</i>	Attuazione del modello	-	Entro il 30/09	-
5.23. Analisi dei processi e dell'attuale organizzazione dei Centri di Spesa e definizione di un modello organizzativo per dipartimenti e facoltà di Ateneo articolato in funzioni, servizi, posizioni e ruoli	AOS <i>Uff. Sviluppo risorse umane</i> <i>Uff. Organizzazione</i>	Definizione del modello organizzativo	-	Presenza d'atto OOCC	-



Obiettivi operativi	Aree responsabili e Unità organizzative	Indicatori	Baseline	Target 2018	Target 2019
				entro 30/06	
5.24. Creazione di un archivio informatico di tutti i processi lavorativi di Sapienza	AOS <i>Uff. Organizzazione</i> CINFO <i>Uff. Gestione sistemi</i>	Proporzione di processi archiviati su processi mappati	-	50%	-
5.25. Nuovo regolamento per l'attribuzione degli scatti stipendiali al personale docente secondo la Legge 240/10	ARU <i>Uff. Personale docente</i>	Obiettivo concluso nel 2017	-	-	-
5.26. Regolamentare la materia degli affidamenti di incarico all'Avvocatura, al Libero Foro, all'avvocatura interna	ARAL <i>Uff. Contenzioso civile, del lavoro e recupero crediti</i>	Obiettivo concluso nel 2017	-	-	-
5.27 Supportare l'avvio del costituendo Centro interdipartimentale di ricerca e servizi Saperi FabLab	ARAI ASURTT ARCOFIG AGE APSE AOS ARI USPP	Avvio delle attività a seguito della nomina degli organi	-	Entro il	
5.28 Predisposizione di una piattaforma gestionale per l'indicizzazione la ricerca e la gestione dei pareri resi dall'ARAL	ARAL CINFO	Creazione del motore di ricerca e indicizzazione dei pareri 2019		100%	
		Completamento della piattaforma con le funzionalità di gestione utente e gestione flusso documentale			100%
5.29 Disciplinare in maniera unificata e sistematica le disposizioni del codice etico e del codice di comportamento	ARAL ARAI	Predisposizione del codice unico		31/12	



2.3 *Gli obiettivi delle Strutture*

Sapienza, già dal 2014, assegna obiettivi di performance anche a Facoltà e Dipartimenti; la responsabilità degli stessi è in capo ai Presidi di Facoltà e ai Direttori di Dipartimento, e il grado di raggiungimento degli stessi influisce sull'importo delle rispettive indennità di carica³⁹.

È utile ricordare che, come stabilito dallo Statuto di Sapienza⁴⁰, i Dipartimenti sono le strutture primarie e fondamentali per la ricerca e per le attività formative, omogenee per fini e/o per metodi. Al fine del perseguimento dei propri fini istituzionali i Dipartimenti sono dotati di autonomia gestionale e amministrativa per quanto riguarda tutte le attività contrattuali e convenzionali che li riguardano direttamente, con soggetti sia pubblici sia privati, nel rispetto della disciplina legislativa vigente, esclusa comunque la possibilità di provvedimenti amministrativi di carattere generale o relativi a questioni riservate ad altri organi identificati dallo Statuto.

Le Facoltà sono le strutture di coordinamento, razionalizzazione e monitoraggio delle attività didattiche, nonché di monitoraggio delle attività di ricerca dei Dipartimenti; per quel che concerne l'autonomia, si applica alle Facoltà quanto previsto per i Dipartimenti; le Facoltà sono comunque responsabili delle convenzioni relative alle attività didattiche dei Corsi di Studio e delle Scuole di Specializzazione da esse coordinati.

Gli obiettivi da assegnare alle strutture (Dipartimenti e Facoltà) saranno portati all'attenzione degli organi di governo successivamente all'incontro congiunto con il Collegio dei direttori di dipartimento e con i Presidi di Facoltà, volto ad avviare un percorso di maggiore coinvolgimento delle strutture nel processo di pianificazione integrata dell'ateneo.

³⁹ Art. 4, commi 10 e 11 dello Statuto.

⁴⁰ Artt. 11 e 12 dello Statuto.



3 Analisi delle aree di rischio – PTPC⁴¹

Ai sensi della Legge 190/2012, Sapienza si è dotata a partire dal 2013 di un Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC)⁴², uno strumento di programmazione a scorrimento annuale volto a prevenire e ad arginare i fenomeni di corruzione ed illegalità all'interno dell'Amministrazione, individuando aree di rischio, misure, responsabili e tempistica. Il Piano sistematizza e coordina gli strumenti già previsti, recepisce il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), si coordina con gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo e si integra con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

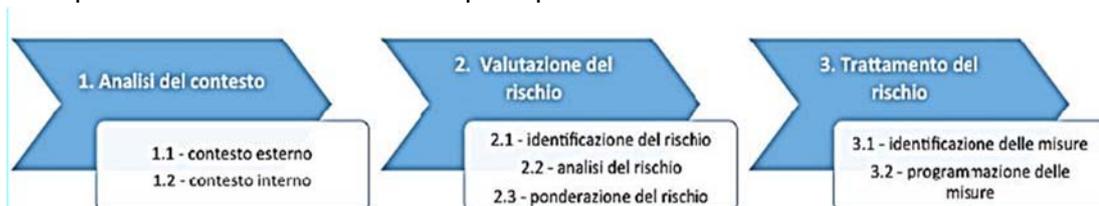
I risultati delle attività correlate sono rendicontate dal Responsabile delle prevenzione della corruzione con apposita Relazione annuale.

Una delle principali finalità cui risponde il piano anticorruzione è quella di individuare le attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione.

In particolare, il concetto di "corruzione" comprende tutti i casi nei quali, per le attività dell'Ateneo (scientifiche, formative, amministrative) si possa ipotizzare il rischio dell'abuso da parte di un soggetto del potere a lui attribuito, al fine di ottenerne vantaggi privati; si riferisce ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

Il processo di gestione del rischio è lo strumento da utilizzare per la riduzione delle probabilità che il rischio si verifichi.

Tale processo è articolato in 3 fasi principali:



La prima e indispensabile fase del processo di gestione del rischio è quella relativa all'analisi del contesto, attraverso la quale ottenere le informazioni necessarie a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi per via delle specificità dell'ambiente in cui Sapienza opera in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali, o per via delle caratteristiche organizzative interne.

La valutazione del rischio è la seconda macro-fase del processo, in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

Il trattamento del rischio è la fase finale, tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli

⁴¹ Il capitolo 3 *Analisi delle aree di rischio – PTPC* è stato aggiornato con il contributo dell'Area Affari Istituzionali

⁴² Per una visione complessiva dei PTPC di Sapienza, si rimanda ai documenti pubblicati sul sito istituzionale, nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>



eventi rischiosi. In tale fase, non ci si limita a proporre astrattamente delle misure, ma le stesse sono progettate e scadenze a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione. La fase di individuazione delle misure è impostata avendo cura di temperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

3.1 Attori e responsabilità

La Legge n. 190/2012 prevede la nomina in ciascuna amministrazione del responsabile della prevenzione della corruzione; in Sapienza tale funzione è stata affidata al direttore *pro tempore* dell'Area Affari istituzionali (ARAI).

In particolare il Responsabile anticorruzione svolge i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità, elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione, svolge le funzioni di responsabile della trasparenza.

A fronte dei compiti che la legge attribuisce al Responsabile anticorruzione sono previsti consistenti responsabilità in caso di inadempimento, sia in caso di inadempienza per fatto proprio⁴³, sia in caso di eventi corruttivi nell'Amministrazione⁴⁴, sia in caso di ripetute violazioni e omesso controllo⁴⁵.

La previsione di queste responsabilità rende necessaria la creazione di un collegamento tra l'adempimento normativamente richiesto e gli obiettivi individuati sia nell'incarico dirigenziale, che nel Piano della Performance in modo che siano oggetto di adeguata valutazione della prestazione individuale ed organizzativa.

L'attività del Responsabile anticorruzione è collegata e coordinata con quella di tutti i soggetti presenti nell'organizzazione della Sapienza, che concorrono alla prevenzione della corruzione con compiti e funzioni proprie:

gli organi di indirizzo politico-amministrativo (Rettore/organi collegiali):

- designano il responsabile anticorruzione; adottano il Piano anticorruzione e i suoi aggiornamenti e dispongono la loro comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica; adottano gli atti di indirizzo di carattere generale, direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione (ad es.: criteri generali per il conferimento e l'autorizzazione allo svolgimento degli incarichi da parte dei dipendenti ex art. 53, d.lgs. n. 165 del 2001);

i referenti anticorruzione (uno per ogni Area, Facoltà, Dipartimento): possono essere individuati dai dirigenti Direttori delle Aree:

⁴³ L'art. 1, comma 8, della l. n. 190 prevede che "la mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale".

⁴⁴ L'art. 1, comma 12, della l. n. 190 prevede inoltre l'imputazione di una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa in capo al responsabile anticorruzione, per il caso in cui all'interno dell'amministrazione vi sia una condanna per un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato; la responsabilità è esclusa se il responsabile anticorruzione prova di aver predisposto il PTPC prima del fatto e di aver vigilato sull'osservanza dello stesso.

⁴⁵ L'art. 1, comma 14 prevede responsabilità dirigenziale per le violazioni e responsabilità disciplinari per omesso controllo.



- svolgono attività informativa nei confronti del responsabile anticorruzione; osservano le misure contenute nel Piano anticorruzione; partecipano al processo di gestione del rischio e al processo di proposta delle misure di prevenzione; assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione; adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale;

il Nucleo di Valutazione di Ateneo:

- partecipa al processo di gestione del rischio; considera i rischi e le azioni inerenti la prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad essi attribuiti; svolge compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44, d.lgs. n. 33 del 2013); esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento;

l'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD):

- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza; provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria; propone l'aggiornamento del Codice di comportamento;

l'Ufficio Auditing:

- coordina e controlla i processi amministrativi e contabili, svolgendo attività di audit in conformità alle Linee Guida ANAC; svolge attività di auditing dei progetti di ricerca;

tutti i dipendenti e i collaboratori a qualsiasi titolo dell'Ateneo:

- partecipano al processo di gestione del rischio; osservano le misure contenute nel Piano anticorruzione; segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente Direttore di Area, ai RAD di Facoltà, Dipartimenti, o all'UPD; segnalano casi di personale conflitto di interessi.

Sono inoltre previste responsabilità dei dirigenti Direttori delle Aree, dei RAD di Facoltà e Dipartimenti, nonché dei dipendenti per violazione od omissione delle misure anticorruzione, che costituiscono illecito disciplinare (art. 1, comma 14, l. n. 190), oltre ad essere valutate sul piano della performance individuale ed organizzativa.

3.2 La Rete interna anticorruzione

È istituito presso l'Area Affari Istituzionali (ARAI) il Settore *Misure Anticorruzione, Trasparenza Amministrativa e Privacy*, con le seguenti competenze:

- Regolamentazione e adempimenti connessi al rispetto del trattamento dei dati personali – legge sulla privacy e successive modifiche e integrazioni;
- Gestione richieste ai sensi dell'art. 328 del c.p.;
- Nomina commissioni ispettive interne e gestione dell'intero processo istruttorio;
- Accesso atti amministrativi, accesso civico semplice e accesso civico generalizzato, istruttoria per l'esercizio del potere sostitutivo ex art. 2, co. 9-ter, l. 241/1990;
- Adempimenti e monitoraggio su Trasparenza, Pubblicità e Anticorruzione
- Istruttorie in ordine a segnalazioni/esposti di carattere non anonimo (compreso whistleblowing);



- Supporto tecnico per Piano anticorruzione e integrazione con ciclo della performance;
- Istruttoria per le interrogazioni parlamentari;
- Istruttorie su richieste avanzate da Autorità di controllo e giudiziarie.

La Sapienza può inoltre costituire un Gruppo di lavoro, con il compito di supportare il responsabile anticorruzione nel coordinamento degli adempimenti complessi e trasversali a tutte le strutture dell'Ateneo relativi ai temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione; il Gruppo, se costituito, è composto da soggetti di professionalità differenti e appartenenti a diverse realtà universitarie (Aree dell'Amministrazione centrale, Dipartimenti, Facoltà, Centri).

Il Settore e, se costituito, il Gruppo di lavoro, si coordinano con i referenti eventualmente individuati dai Direttori delle Aree dell'Amministrazione centrale e con i R.A.D. di Facoltà, Dipartimenti e Centri.

Ai referenti e ai R.A.D. sono destinati specifici incontri, anche in presenza, per l'illustrazione della normativa e degli adempimenti.

Il Settore cura la predisposizione, nella Intranet del portale di Ateneo o con modalità di fruizione analogamente semplificate, di una sezione dedicata alla Trasparenza e Anticorruzione, al cui interno sono riportati tutti gli adempimenti in tema di trasparenza e anticorruzione, le comunicazioni del responsabile anticorruzione e la documentazione relativa al Gruppo di lavoro (costituzione, obiettivi, commenti, direttive).

Il Settore e, se costituito, il Gruppo di lavoro, con la partecipazione dei referenti delle Aree dell'Amministrazione centrale, nonché di una rappresentanza dei referenti delle Unità produttive decentrate, propongono al responsabile anticorruzione l'adozione di specifiche misure di trattamento del rischio, nonché le modalità per lo svolgimento di idonee verifiche, ispezioni e controlli sull'applicazione del Piano anticorruzione.

Il Settore e, se costituito, il Gruppo di lavoro, con la partecipazione dei referenti delle Aree dell'Amministrazione centrale, nonché di una rappresentanza dei referenti delle Unità produttive decentrate, predispongono inoltre un metodo di monitoraggio basato sulla compilazione di schede in cui sono contenute una serie di domande su pratiche relative a procedimenti che rientrano nelle aree di rischio previste dal PNA 2015:

- a) autorizzazione o concessione;
- b) contratti pubblici;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati [provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario];
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera;
- e) gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- f) controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- g) incarichi e nomine;
- h) affari legali e contenzioso.



3.3 Il collegamento con il Piano della Performance

La rilevanza strategica dell'attività di prevenzione e contrasto della corruzione comporta che Sapienza proceda all'inserimento dell'attività posta in essere per l'attuazione della L. 190/2012 nella programmazione strategica e operativa, definita in via generale nel Piano della Performance.

Quindi, Sapienza procede ad inserire negli strumenti del ciclo della performance, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione del Piano anticorruzione. In tal modo, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del Piano anticorruzione vengono inserite in forma di obiettivi nel PP, nel duplice versante della performance organizzativa e della performance individuale.

Dell'esito del raggiungimento di questi specifici obiettivi in tema di contrasto del fenomeno della corruzione individuati nel Piano anticorruzione (e dunque dell'esito della valutazione delle performance organizzativa ed individuale) si dà specificamente conto nell'ambito della Relazione della Performance, dove a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, sono verificati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

3.4 La mappatura dei procedimenti amministrativi e dei processi organizzativi

La mappatura anticorruzione dei procedimenti amministrativi è stata effettuata annualmente a partire dal 2013 sotto il coordinamento del responsabile anticorruzione e con l'attiva collaborazione di tutti i dirigenti; dal 2015, sono state coinvolte anche le strutture decentrate (con l'aggiunta del contributo dei RAD di Facoltà e dei Dipartimenti) attraverso la metodologia indicata dal PNA, per le aree di rischio individuate dalla normativa.

La mappatura ha riguardato anche altre aree di attività, tenuto conto delle funzioni istituzionali della Sapienza e delle rilevazioni condotte da CODAU e COINFO nell'ambito del Progetto PROCEDAMUS; in particolare, sono state utilizzate le Tabelle procedimenti amministrativi aggiornate annualmente nell'ambito del progetto⁴⁶.

L'avvio e il completamento della Mappatura dei processi organizzativi dell'Amministrazione centrale e delle Strutture decentrate è stata prevista dal Piano della Performance, sotto il coordinamento dell'Area Organizzazione e sviluppo (AOS).

La mappatura anticorruzione dei processi organizzativi è stata effettuata ai fini del Piano anticorruzione con il contributo delle Aree dell'Amministrazione centrale tra

⁴⁶ <http://www.procedamus.it/>; per il 2015 è stata utilizzata la Tabella Procedamus rielaborata a settembre 2014, http://www.procedamus.it/images/materiali/Tabella_Procedamus_036_2_set_2014, che ha individuato 277 procedimenti amministrativi.



aprile e dicembre 2016, attraverso la metodologia indicata dal PNA, per le aree di rischio individuate dalla normativa. La mappatura ha riguardato anche altre aree di attività, tenuto conto delle funzioni istituzionali della Sapienza. A fine 2017 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione la nuova tabella dei procedimenti amministrativi di Sapienza, che saranno mappati nuovamente in relazione al rispettivo rischio corruttivo nel 2018.

Nel 2016, sono stati mappati sotto il profilo del rischio di corruzione i processi organizzativi delle Aree dell'Amministrazione centrale. Per l'attività di mappatura dei processi organizzativi e la rilevazione del rispettivo livello di rischio sono stati coinvolti i dirigenti delle Aree competenti dell'Amministrazione centrale, sotto il coordinamento del responsabile anticorruzione. Tali processi sono stati oggetto di una nuova mappatura nel corso del 2017 e saranno pertanto riesaminati in relazione al rispettivo rischio corruttivo nel 2018.

3.5 La valutazione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione.

La rilevazione del rischio si compone di due fasi.

- L'identificazione degli eventi rischiosi, ha l'obiettivo di individuare gli eventi di natura corruttiva che possono verificarsi in relazione ai procedimenti amministrativi e/o ai processi organizzativi, o alle rispettive fasi, di pertinenza dell'amministrazione. L'individuazione deve includere tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi e avere conseguenze sull'amministrazione. Per procedere, Sapienza prende in considerazione il più ampio numero possibile di fonti informative (interne, ad es. procedimenti disciplinari, segnalazioni, report di uffici di controllo, incontri con i responsabili degli uffici e con il personale, oltre che naturalmente le risultanze dell'analisi della mappatura dei procedimenti e dei processi; esterne, ad es. casi giudiziari e altri dati di contesto esterno).
- L'analisi del rischio ha come obiettivo quello di consentire una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente e di individuare il livello di esposizione al rischio delle attività e dei relativi processi.

La rilevazione del rischio per i procedimenti amministrativi della Sapienza è stata effettuata nel 2016⁴⁷ utilizzando il questionario on-line per la valutazione del rischio di cui all'allegato 5 al PNA, opportunamente modificato dal responsabile anticorruzione per adattarlo alle specificità dell'Ateneo⁴⁸.

Il questionario mira a valutare la probabilità che il rischio collegato ad ogni procedimento si realizzi e le conseguenze che il rischio produce (probabilità e

⁴⁷ Per la rilevazione del rischio negli anni precedenti si rimanda al documento complessivo PTPC 2018-2020 pubblicato sul sito.

⁴⁸ Vedi Appendice al PTPC 2018-2020 per il modello utilizzato.



impatto), per giungere alla determinazione del livello di rischio, rappresentato da un valore numerico.

In particolare, la stima della probabilità tiene conto, tra gli altri fattori, dei controlli vigenti. A tal fine, per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato che sia utile per ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati, ad es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme).

L'impatto si misura in termini di impatto economico, organizzativo e reputazionale.

Il valore della probabilità moltiplicato per il valore dell'impatto misura il valore complessivo, che esprime il punteggio di rischio (classificazione) del procedimento amministrativo. La classifica del livello di rischio di ciascun procedimento è stata poi esaminata e valutata per elaborare la proposta di trattamento dei rischi.

Per l'attività di rilevazione del rischio sono stati coinvolti i dirigenti responsabili e i RAD, sotto il coordinamento generale del responsabile anticorruzione.

Su questa base, sono stati ponderati i rischi, allo scopo di stabilire le priorità di trattamento in considerazione degli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera. La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

L'obiettivo della ponderazione del rischio infatti, come indicato nel PNA, è di «agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione».

Nel corso del 2017 si è potuto verificare che a livello di comparto "Istruzione e Università" risulta condivisa la matrice di rischio di seguito riportata:

Altamente probabile	5	10	15	20	25
Molto probabile	4	8	12	16	20
Probabile	3	6	9	12	15
Poco probabile	2	4	6	8	10
Improbabile	1	2	3	4	5
	marginale	minore	soglia	serio	superiore

Impatto

dove:

0-4,99 = rischio SCARSO (attività vincolata – specifica normativa – elevata pubblicità)



5-9,99 = rischio MODERATO (attività a media discrezionalità – normativa di principio/regolamento aziendale – ridotta pubblicità)
10-14,99 = rischio RILEVANTE (significativo rischio che si verifichi un'azione corruttiva – nessuna casistica)
15-19,99 = rischio ELEVATO (elevato rischio che si verifichi un'azione corruttiva – nessuna casistica)
20-25 = rischio CRITICO (alto rischio che si verifichi un'azione corruttiva – nessuna casistica).

Di conseguenza, si è provveduto a riclassificare i livelli di rischio dei procedimenti della Sapienza conformemente a tali parametri.

3.6 *Il trattamento del rischio*

Il trattamento del rischio è la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse, avendo cura di contemperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

È utile distinguere fra “misure generali” che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente e “misure specifiche” che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Considerati gli esiti delle rilevazioni svolte nel triennio precedente, nel 2017 sono state implementate le “misure generali” di trattamento del rischio per tutti i procedimenti amministrativi, e le “misure specifiche” di trattamento del rischio per i procedimenti amministrativi all'epoca classificati come “MEDIO-ELEVATO RISCHIO” o “ELEVATO RISCHIO”, ed oggi riclassificati in base al rispettivo punteggio come a rischio “MODERATO”⁴⁹. Inoltre, per tutti i procedimenti, ad eccezione di quelli classificati a basso rischio, è prevista una relazione periodica sul monitoraggio dei tempi procedurali, a cura dei rispettivi referenti anticorruzione.

Sempre nel 2017, sono state implementate le “misure specifiche” di trattamento del rischio per i processi organizzativi all'epoca classificati come “MEDIO-ELEVATO RISCHIO” o “ELEVATO RISCHIO”, ed oggi riclassificati in base al rispettivo punteggio come a rischio “MODERATO”⁵⁰.

Tra le principali misure generali elaborate in Sapienza ricordiamo:

- Tempistica anticipata ad almeno un anno prima della scadenza dei contratti per l'indizione delle procedure di selezione per la fornitura di beni e servizi;

⁴⁹ Per la descrizione puntuale delle misure generali e specifiche individuate, si rimanda al PTPC 2018-2020.

⁵⁰ Per la descrizione puntuale delle misure generali e specifiche individuate, si rimanda al PTPC 2018-2020.



- L'adozione del Codice di comportamento⁵¹ di Sapienza, che si applica a tutto il personale dipendente tecnico-amministrativo, nonché a tutti i soggetti che, a qualsiasi titolo, intrattengono rapporti con l'Ateneo;
- L'applicazione della disciplina nazionale in merito all'Analisi di Impatto della Regolazione (A.I.R.) al Sistema-Sapienza;
- La redazione di un Manuale operativo delle procedure tecnico-amministrative più rilevanti per l'utenza interna;
- L'automazione dei processi, per una gestione trasparente, accessibile, tracciabile e monitorabile dell'azione pubblica;
- La rotazione del personale negli incarichi dirigenziali e direttivi;
- Le misure per la formazione delle commissioni di gara e per la selezione dei fornitori;
- L'attività di comunicazione e formazione sugli aspetti normativi, sul Piano anticorruzione e sul conflitto d'interesse;
- L'audit amministrativo, contabile e sui progetti di ricerca (Amministrazione Centrale e Centri di Spesa);
- Le misure di prevenzione sui progetti di ricerca di Ateneo.

Come detto, per i procedimenti amministrativi e i processi organizzativi a rischio medio-elevato ed elevato sono state invece programmate misure specifiche, per ognuna delle quali si descrive: la tempistica, con l'indicazione dei vari passaggi con cui la Sapienza intende adottare la misura; i responsabili, cioè gli uffici destinati all'attuazione della misura, in un'ottica di responsabilizzazione di tutta la struttura organizzativa; gli indicatori di monitoraggio e i valori attesi.

Nella Tabella n. 7 (matrice anticorruzione) si rappresentano i procedimenti amministrativi già classificati come a medio-elevato rischio e elevato rischio⁵² ed oggi riclassificati come a rischio "moderato", ricondotti alle rispettive Aree di rischio⁵³, complete di descrizione delle misure specifiche individuate.

Nella Tabella n. 8 (matrice anticorruzione) si rappresentano i processi organizzativi già classificati come a medio-elevato rischio e elevato rischio⁵⁴ ed oggi riclassificati come a rischio "moderato", ricondotti alle rispettive Aree di rischio⁵⁵, complete di descrizione delle misure specifiche individuate.

⁵¹ <http://www.uniroma1.it/sites/default/files/DR1528-2015-CodiceComportamento.pdf>.

⁵² Per la matrice integrale si rimanda al PTPC 2018-2020.

⁵³ È stata elaborata una matrice dei procedimenti amministrativi mappati da Sapienza tra il 2013 e il 2015, che riconduce ognuno di questi alle rispettive Aree di rischio, di cui al PNA. Per la matrice integrale si rimanda al PTPC 2018-2020.

⁵⁴ Per la matrice integrale si rimanda al PTPC 2018-2020.

⁵⁵ È stata elaborata una matrice dei processi organizzativi mappati da Sapienza tra il 2013 e il 2016, che riconduce ognuno di questi alle rispettive Aree di rischio, di cui al PNA. Per la matrice integrale si rimanda al PTPC 2018-2020.



Tabella n. 7 - Matrice anticorruzione dei procedimenti trattati in quanto a Moderato rischio (>=5)

PROCEDIMENTO (DA PROCEDAMUS 2014)	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI	STRUTTURE COINVOLTE (SI/NO)	EFFETTIVITÀ DELLA MISURA
7098 Statuto di autonomia - Redazione, modifica e aggiornamento	--	MODERATO	Controllo	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: Sottoposizione delle proposte di modifiche statutarie per approvazione conforme al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione	Percentuale delle proposte di modifiche statutarie sottoposte per approvazione conforme sia al Senato Accademico sia al Consiglio di Amministrazione nel 2016 = 100%	Immediato	ARAI	No	Misura introdotta ma ancora non applicata in quanto nel 2016 non sono stati avviati iter di approvazione di modifiche statutarie.
7459 Pignoramenti verso terzi aventi a oggetto trattamenti retributivi o altre forme di compensi al personale o a collaboratori	Affari legali e contenzioso	MODERATO	1) Rotazione. 2) Formazione. 3) Controllo.	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Rotazione nella conduzione dell'attività. 2) Formazione specifica su Codice etico e Codice di comportamento al personale coinvolto. 3) Report specifici di monitoraggio e controllo al responsabile anticorruzione	1) Rotazione effettuata SI. 2) Formazione erogata SI. 3) Report predisposti SI.	1) 31.12.2016. 2) 31.12.2016. 3) 30.06.2016 e 31.12.2016.	ARAL	No	1) La rotazione è stata garantita dall'incardinazione del Settore addetto al procedimento <i>de quo</i> all'interno di un nuovo Ufficio (in forza del riassetto dell'Amministrazione Centrale operato nel luglio 2016) posto alle dipendenze di un nuovo Capo Ufficio. E' altresì stata mantenuta la collaborazione - implementata nella prima metà dell'anno - di una nuova risorsa, posta a presidio di una parte di p.p.t. traenti la loro origine dal default di un centro interuniversitario e dalla iniziale confusione creatasi da parte di terzi creditori. 2) Agli avvocati addetti è garantita dal relativo Ordine professionale la formazione continua, erogata anche in materia di p.p.t. e procedure esecutive, che si aggiunge al costante aggiornamento personale. Ultimo aggiornamento alla normativa di settore: novembre 2016. 3) Report e monitoraggio delle attività sono resi possibili dal continuo aggiornamento di un apposito DBase a servizio di ARAL per le attività correlate al procedimento.



PROCEDIMENTO (DA PROCEDAMUS 2014)	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI	STRUTTURE COINVOLTE (SI/NO)	EFFETTIVITÀ DELLA MISURA
7460 Recupero crediti	Affari legali e contenzioso	MODERATO	1) Rotazione. 2) Formazione.	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Rotazione nell'incarico di responsabilità. 2) Formazione specifica su Codice etico e Codice di comportamento al personale coinvolto	1) Rotazione effettuata SI. 2) Formazione erogata SI.	31.12.2016	ARAL	No	1) La rotazione è stata garantita dall'incardinazione del Settore addetto al procedimento <i>de quo</i> all'interno di un nuovo Ufficio (in forza del riassetto dell'Amministrazione Centrale operato dal Direttore Generale alla fine di luglio 2016) posto alle dipendenze di un nuovo Capo Ufficio. 2) Quanto alla formazione, è stato garantito l'autoaggiornamento da parte degli addetti al servizio di recupero stragiudiziale e l'aggiornamento professionale degli avvocati da parte dell'Ordine professionale.
7609 Ricerca a tempo determinato - Selezione	Acquisizione e progressione del personale	MODERATO	1) Regolamentazione; Semplificazione di procedimenti. 2) Rotazione; Segnalazione e protezione	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Modifica della disciplina di designazione della Commissioni giudicatrici delle procedure selettive per ricercatore a tempo determinato. 2) Introduzione del divieto ai professori componenti delle Commissioni giudicatrici di procedure selettive per la chiamata di Ricercatori a tempo determinato di far parte di altre commissioni giudicatrici per un periodo di un anno, decorrente dalla data del Decreto di nomina, per lo stesso Settore Scientifico-disciplinare e per la stessa tipologia di procedura selettiva.	1) Entrata in vigore del regolamento modificato SI. 2) Predisposizione di modifica ai regolamenti vigenti SI.	1) Immediato 2) 31.12.2016	ARU	Si	1) Misura approvata dagli organi accademici (delibere S.A. 547/15 e 200/16; delibere C.d.A. 405/15 e 253/16) ed entrata in vigore per le procedure di reclutamento degli RTDB in data 25/01/2016 (D.R. 216/2016) e per le procedure di reclutamento degli RTDA in data 22/07/2016 (D.R. n. 1785/2016). 2) Misura inserita nel testo del nuovo Regolamento per la chiamata dei professori di I e II fascia e per il reclutamento degli RTDB (art. 6), trasmesso al Rettore alla Ricerca, Innovazione e Trasferimento tecnologico nel mese di settembre 2016. Il nuovo testo del regolamento è attualmente all'esame della Giunta del Collegio dei Direttori di Dipartimento. Per quanto riguarda il Regolamento per il reclutamento degli RTDA, l'Area Risorse Umane ha sottoposto l'introduzione della norma all'approvazione del Senato Accademico nella seduta dell'11.10.2016. Al termine della discussione la trattazione dell'argomento è stato rinviato ad una seduta successiva. In



PROCEDIMENTO (DA PROCEDAMUS 2014)	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI	STRUTTURE COINVOLTE (SI/NO)	EFFETTIVITÀ DELLA MISURA
									data 19.09.2017 il Senato Accademico ha approvato una nuova proposta di Regolamento, <i>medio tempore</i> conformata all'Aggiornamento 2017 del PNA diffuso in schema da ANAC, prevedendo misure equivalenti di mitigazione del rischio corruttivo, individuate nei requisiti minimi dei componenti e nella composizione con docenti in maggioranza non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo.
7827 Mutui per l'acquisizione di beni immobili	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	MODERATO	Trasparenza.	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: Pubblicazione sul sito istituzionale degli Accordi di programma stipulati con il Miur nel 2001 e nel 2010 nonché dei dati relativi ai mutui accesi presso la Cassa DD.PP, in ottemperanza a quanto contenuto nei predetti Accordi.	Pubblicazione avvenuta SI	Immediato	APSE	No	Misura introdotta attraverso la pubblicazione sul sito web.
7907 Aggiudicazione di appalti relativi a lavori di costruzione di nuove opere edilizie mediante procedura aperta, ristretta o negoziata previa pubblicazione di un bando di gara	Contratti pubblici	MODERATO	1) Regolamentazione; Semplificazione di procedimenti 2) Formazione	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Semplificazione della Regolamentazione per l'individuazione dei componenti esterni delle Commissioni giudicatrici, emanata con disposizione del DG n. 3476 del 20/10/2015. 2) Formazione ed aggiornamento delle unità di personale coinvolte	1) Semplificazione predisposta SI. 2) Formazione e aggiornamento erogati al 100% del personale coinvolto SI.	31.12.2016	APSE AGE	No	1) Misura introdotta con le D.D. 538 del 11.02.2016 e 3736 del 26.07.2016. 2) Misura introdotta attraverso strumenti di autoformazione e autoaggiornamento coordinati dal referente anticorruzione dell'Area.



PROCEDIMENTO (DA PROCEDAMUS 2014)	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI	STRUTTURE COINVOLTE (SI/NO)	EFFETTIVITÀ DELLA MISURA
7967 Permuta di beni immobili	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	MODERATO	1) Trasparenza 2) Controllo	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) Pubblicazione sul sito web dei dati relativi agli atti stipulati. 2) Acquisizione del parere di congruità dell'Agenzia del Demanio del valore di acquisto e di vendita	1) Pubblicazione avvenuta SI. 2) Percentuale di atti stipulati sui quali sia stato acquisito il parere di congruità dell'Agenzia del Demanio del valore di acquisto e di vendita = 100%.	Immediato	APSE	No	1) Misura introdotta attraverso la pubblicazione sul sito web. 2) Misura introdotta ma ancora non applicata in quanto nel 2016 non sono stati stipulati atti di permuta.
8122 Progetti di ricerca di Ateneo - PRIA	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	MODERATO	1) Controllo; 2) Rotazione; Segnalazione e protezione.	Misure generali Relazione sul monitoraggio dei tempi procedurali Misure specifiche: 1) I progetti dovranno essere conclusi entro 36 mesi dalla data in cui sarà reso disponibile il contributo assegnato presso la struttura di afferenza. Entro i primi 18 mesi, il responsabile dovrà inviare la rendicontazione scientifica e finanziaria del progetto in relazione allo stato di avanzamento dello stesso. La rendicontazione scientifica dovrà evidenziare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi dichiarati ed indicare l'elenco delle pubblicazioni realizzate. La rendicontazione finanziaria di competenza dovrà riportare il dettaglio dei costi secondo lo schema presente sulla piattaforma Cineca e comunque coerentemente alle voci del Piano di Spesa presentato. 2) I vincitori del bando 2015 non potranno presentare richiesta di finanziamento per nessuna di queste tipologie nel bando 2016	1) Monitoraggio specifico svolto SI; 2) Monitoraggio specifico svolto SI	Immediato	ASUR	Si	Misura introdotta: vedasi http://www.uniroma1.it/ricerca/finanziamenti/finanziamenti-di-ateneo/archivio-finanziamenti , http://www.uniroma1.it/ricerca/finanziamenti/bandi-di-ateneo .



Tabella n. 8 - Matrice anticorruzione dei processi trattati in quanto classificati come a Moderato rischio (>=5)

PROCESSO	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI	NOTE DEGLI UFFICI ACQUISITE NEL MONITORAGGIO DELLE MISURE DAL RESPONSABILE ANTICORRUZIONE
055 AC PIANIFICAZIONE SVILUPPO EDILIZIO PER DECONGESTIONAMENTO	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	MODERATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Formulazione mediante documento sottoscritto dell'attività svolta	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	APSE	Nel corso del 2017 non sono stati attivati processi.
056 AC ACQUISIZIONI IMMOBILI DEMANIALI	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	MODERATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Formulazione mediante documento sottoscritto dell'attività svolta	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	APSE	Nel corso del 2017 non sono stati attivati processi.
057 AC ACQUISIZIONI IMMOBILIARI	Contratti pubblici	MODERATO	Trasparenza; Controllo	Misure generali Misure specifiche: Nomina commissione di tre membri con redazione di verbali	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	APSE	Nel corso del 2017 non sono stati attivati processi.
085 AC ATTIVITA' PROPEDEUTICHE ALLE CONCESSIONI DI SERVIZI	Contratti pubblici	MODERATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Formulazione mediante documento sottoscritto dell'attività svolta	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	APSE	Si è provveduto alla redazione del documento sull'attività svolta per la Concessione del Servizio Bar Caffetteria e ristorazione self service presso l'edificio Ex Poste.
105 AC STIPULA O RINNOVO PROTOCOLLI DI INTESA, ACCORDI QUADRO, CONVENZIONI	Contratti pubblici	MODERATO	Trasparenza	Misure generali Misure specifiche: Pubblicazione in trasparenza degli atti (proposta convenzione, delibere/pareri Facoltà e Dipartimento)	SI/NO	Entro 15 gg. dalla stipula di ogni convenzione	ARAI	Si è provveduto alla pubblicazione in trasparenza.
176 AC IMMOBILI LOCATI	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio Contratti pubblici	MODERATO	Regolamentazione	Misure generali Misure specifiche: Revisione del processo per ciò che concerne il pagamento canone	SI/NO	31.12.2017	ARCOFIG	Il processo di stipula non riguarda l'Area Arcofig. Rifacendosi alla mappatura del processo, esso inizia con la stipula del contratto da parte di altre Aree, (Arcofig interviene nel processo contabile vero e proprio per il pagamento del canone /spese di gestione) a tal scopo necessitano verifiche approfondite da parte dell'Area Competente nel momento della stipula nonché verifiche relative alla documentazione necessaria per la liquidazione vera e propria da parte di Arcofig; infine risulta essere necessario l'intervento da parte dell'Ufficio Audit teso alla verifica di regolarità delle procedure amministrative/procedurali seguite (processo quest'ultimo in corso di implementazione).
196 AC GESTIONE RISORSE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE - acquisizione finanziamenti	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	MODERATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Introduzione di controlli ex post a campione nella misura del 5%	SI/NO	31.12.2017	ARI	Trattasi di finanziamenti erogati dall'UE o dallo Stato (Agenzia Nazionale, MIUR, Regione), in alcuni casi acquisiti in regime competitivo (gare) e soggetti a rendicontazione. Il risultato della rendicontazione, per i finanziamenti UE e Stato, consente lo sblocco dei finanziamenti successivi: Sapienza rendiconta al 100% ed è stata sempre rifinanziata. Il controllo è massimo a livello di Ateneo e a livello superiore (MIUR, Agenzia,



PROCESSO	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI	NOTE DEGLI UFFICI ACQUISITE NEL MONITORAGGIO DELLE MISURE DAL RESPONSABILE ANTICORRUZIONE
								Commissione Europea, MAECI, etc.). I controlli a campione sono condotti sul 100%.
196quater AC GESTIONE RISORSE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE - fornitori esterni	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	MODERATO	Regolamentazione	Misure generali Misure specifiche: Utilizzo dell'albo fornitori dell'Ateneo	SI/NO	Al verificarsi dell'attività	ARI	Tutte le spese, solitamente di importo contenuto e tese a supportare la realizzazione di eventi a carattere e internazionale sono gestite nel pieno rispetto della disciplina esterna ed interna (tramite MEPA). La scelta è sempre orientata al soggetto che propone il migliore prezzo/qualità.
197 AC MOBILITA' IN ENTRATA	Acquisizione e progressione del personale	MODERATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Controlli effettuati dall'Agenzia Nazionale Erasmus +, dalla Commissione Europea e da auditor esterni, periodicamente e a campione	SI/NO	Tempistiche da determinare con l'Agenzia	ARI	La mobilità in entrata viene finanziata secondo le regole imposte dall'UE e/o dall'Agenzia Nazionale.
202 AC MOBILITA' PLACEMENT	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	MODERATO	Controllo	Misure generali Misure specifiche: Controlli effettuati dall'Agenzia Nazionale Erasmus +, dalla Commissione Europea e da auditor esterni, periodicamente e a campione	SI/NO	Tempistiche da determinare con l'Agenzia	ARI	Si tratta di tirocinii previsti all'interno del Programma E+ (diversi dal normale placement), frutto di rigorose selezioni operate da Commissioni a seguito di Bandi. Anche tale mobilità è sottoposta a monitoraggio intermedio e rendicontazione finale.
456 AC CONFERIMENTO DOTTORATI HONORIS CAUSA	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	MODERATO	Regolamentazione	Misure generali Misure specifiche: Adozione di Linee guida per il conferimento dei dottorati honoris causa	SI/NO	31/12/2017	ASSCO	In corso di predisposizione aggiornamento del relativo Regolamento già adottato al D.R. 1988/2013 del 18.06.2013
458 AC INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO	—	MODERATO	Trasparenza	Misure generali Misure specifiche: Sistematica pubblicazione dei dati sul portale Trasparenza in relazione alle richieste di preventivi	SI/NO	A partire dal 31/03/2017	ASSCO	Le misure previste per evitare il rischio corruttivo sono state attuate mediante la sistematica pubblicazione sul portale della Trasparenza dei costi sostenuti per la Cerimonia relativa all'inaugurazione dell'Anno Accademico



PROCESSO	AREA GENERALE DI RISCHIO	LIVELLO DI RISCHIO	TIPOLOGIA DELLA MISURA	MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	INDICATORI	TEMPISTICA (termine per adozione misure)	AREE RESPONSABILI	NOTE DEGLI UFFICI ACQUISITE NEL MONITORAGGIO DELLE MISURE DAL RESPONSABILE ANTICORRUZIONE
459 AC INIZIATIVE	—	MODERATO	Trasparenza	Misure generali Misure specifiche: Sistematica pubblicazione dei dati sul portale Trasparenza in relazione alle richieste di preventivi	SI/NO	A partire dal 31/03/2017	ASSCO	Le misure previste per evitare il rischio corruttivo sono state attuate mediante la sistematica pubblicazione sul portale della Trasparenza dei costi sostenuti per le Cerimonie/Iniziative varie
460 AC CONFERIMENTO LAUREA HONORIS CAUSA	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	MODERATO	Trasparenza	Misure generali Misure specifiche: Sistematica pubblicazione dei dati sul portale Trasparenza in relazione alla liquidazione delle fatture	SI/NO	A partire dal 31/03/2017	ASSCO	Le misure previste per evitare il rischio corruttivo sono state attuate mediante la sistematica pubblicazione sul portale della Trasparenza dei costi sostenuti per le Cerimonie relative ai conferimenti delle Lauree Honoris Causa



3.7 La gestione del rischio anticorruzione

Con riferimento alle azioni mirate alla prevenzione della corruzione per quanto riguarda il personale, l'Area Organizzazione e Sviluppo ha già formalmente applicato il principio di rotazione – sancito dalla legge n. 190/2012 – per le posizioni organizzative maggiormente esposte al rischio corruttivo, con particolare riguardo ai Direttori di Area (n. 5 rotazioni, con decorrenza 1.1.2017 - 31.12.2019), ai Responsabili Amministrativi Delegati (RAD) dei Centri di Spesa (n. 17 rotazioni con decorrenza 1.1.2017 e n. 20 rotazioni con decorrenza 1.1.2018), ai Capi Ufficio e Capi Settore dell'Amministrazione Centrale (n. 6 rotazioni con decorrenza 1.1.2017), oltre alla rotazione di n. 15 funzionari già operata nell'esercizio 2016, tenendo comunque conto delle specifiche competenze possedute in ragione dell'efficienza dei servizi erogati.

Inoltre, sono state realizzate nell'ambito del Piano di formazione 2017-2019, attività formative di particolare rilievo che hanno coinvolto il personale tecnico-amministrativo sui temi della prevenzione della corruzione, dell'etica, della cultura della legalità e della trasparenza.

Particolare rilevanza hanno assunto, sotto tale profilo, anche gli specifici percorsi formativi realizzati per i neo-assunti, da un lato, e per i Responsabili Amministrativi Delegati, i Coordinatori di Facoltà ed i Referenti amministrativi dei Centri, dall'altro.

Tali iniziative saranno ulteriormente sviluppate anche nel biennio 2018-2019, in sinergia tra l'Area Organizzazione e Sviluppo ed il Responsabile della prevenzione della corruzione.



4 Comunicazione e trasparenza

4.1 Comunicazione

La Sapienza investe cospicue risorse, in termini di competenze e di lavoro, nelle attività di comunicazione, per favorire la circolazione delle informazioni e delle idee, con l'obiettivo di dare massima visibilità ai traguardi scientifici raggiunti dall'Ateneo, di far conoscere opportunità e novità, in particolare agli studenti, di proporre all'opinione pubblica un contributo culturale rilevante su temi cruciali per lo sviluppo civile e culturale.

In questo senso la comunicazione della Sapienza non si pone come un'attività meramente finalizzata ad accrescere la reputazione dell'Ateneo, ma come un vero e proprio servizio che si affianca alle missioni principali – relative a didattica e ricerca – ed è pienamente integrata nella cosiddetta “terza missione”, identificabile come trasmissione della conoscenza alla società in generale e public engagement.

La comunicazione della Sapienza è curata da operatori professionali presso uffici e settori preposti istituzionalmente a questo servizio, ma si avvale anche della collaborazione e di contributi da parte di altri soggetti, come accade in ogni organizzazione complessa.

Al fine di coordinare tali contributi e di condividere una comune missione comunicativa, sin dal 2009 l'Ateneo ha avviato l'elaborazione di un Piano di comunicazione annuale⁵⁶, con l'obiettivo di programmare e razionalizzare le attività, ottimizzando le risorse e creando una cultura condivisa della comunicazione. Per ulteriori approfondimenti sulle strategie comunicative di Sapienza si rimanda a tale documento; tuttavia vale la pena evidenziare che il Piano di comunicazione 2018 prevede un particolare impegno dell'Ateneo nella divulgazione dei piani di sviluppo edilizio e in quella destinata agli studenti, a partire dai risultati raggiunti nel 2017 con il rinnovo del sito e l'espansione della comunicazione sui social media.

4.2 Trasparenza

Sapienza predispone annualmente misure di trasparenza nell'ambito del Piano anticorruzione.

Il concetto di “trasparenza” è assunto *come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.*

Le misure contenute nel Programma trasparenza sono obiettivi inseriti nel Piano della Performance sia per l'Amministrazione centrale che per le strutture.

⁵⁶ I piani annuali della comunicazione sono pubblicati sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/chiamo/comunicazione-e-brand/piano-di-comunicazione>



Con particolare riferimento agli obblighi di trasparenza previsti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013, gli stessi rientrano, per l'Amministrazione centrale, nelle responsabilità delle Aree dirigenziali e, per le Strutture decentrate, nella responsabilità delle Facoltà, dei Dipartimenti, le cui rispettive figure preposte (Direttori di Area, Presidi di Facoltà, Direttori di Dipartimento), garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

In questo contesto, sono previste misure chiare per garantire il contemperamento tra trasparenza e privacy, misure organizzative necessarie al fine di assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico, nonché misure per il monitoraggio e la vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza. In quest'ultimo caso, è rilevante il ruolo del NVA che svolge nel corso dell'anno un'attività di audit sul processo di attuazione del Programma nonché sulle misure di trasparenza adottate. I risultati dei controlli confluiscono nella Relazione annuale che il NVA presenta.

Gli esiti delle verifiche sono trasmessi anche agli Organi Accademici, i quali ne tengono conto per l'aggiornamento degli obiettivi strategici in materia di trasparenza e per l'aggiornamento dei contenuti del Programma triennale.

Per ulteriori approfondimenti e per la Matrice Trasparenza, ovvero l'elenco dei dati e delle rispettive responsabilità in merito a trasmissione, pubblicazione e aggiornamento delle informazioni, si rimanda al Piano anticorruzione integrale pubblicato nel Portale Trasparenza.

4.3 Iniziative di comunicazione per la trasparenza

Bilancio sociale

In conformità con lo Statuto e con la normativa⁵⁷, Sapienza pubblica annualmente e sin dal 2010 il Bilancio sociale, un documento che rendiconta puntualmente le attività dell'Ateneo dal punto di vista dell'output sociale.

Il Bilancio sociale⁵⁸ non è solo un'iniziativa di comunicazione e di trasparenza verso tutti gli stakeholder, ma è anche un'operazione che coinvolge tutto l'Ateneo nel consolidare la cultura del dato, della misurazione e della valutazione e uno strumento analitico utile per policy e strategie future.

Il Portale Sapienza Amministrazione Trasparenza

Il sito web istituzionale conta su un Portale dedicato alla Trasparenza⁵⁹, uno strumento informativo a questa interamente dedicato che ha sostituito e integrato la precedente sezione.

⁵⁷ Direttiva del 17 febbraio 2006, emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione pubblica "Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche" e relative Linee guida.

⁵⁸ Il Bilancio sociale è pubblicato sul sito istituzionale: <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/bilancio-sociale>

⁵⁹ <https://web.uniroma1.it/trasparenza/> Il portale Sapienza Amministrazione Trasparente è stato realizzato dal Centro InfoSapienza per la parte tecnica, con l'Area Affari istituzionali per gli aspetti di contenuto, l'Area Risorse umane per la funzionalità dell'Albo pretorio e l'Ufficio comunicazione per l'impostazione editoriale.



Sapienza mette così a disposizione dei cittadini, delle istituzioni, delle imprese e degli utenti in generale tutte le informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Ateneo, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. All'interno del portale sono presenti tutte le informazioni previste dalla normativa, quali per esempio i bilanci, le gare e gli appalti, i concorsi, l'organizzazione e le performance; i dati sono disponibili in formato aperto e sono pubblicati grazie all'attività redazionale svolta sia dagli operatori dell'amministrazione centrale che dai redattori delle strutture periferiche. Le informazioni inserite dai Dipartimenti e dalle Facoltà sono visibili, oltre che sul portale, anche nella sezione trasparenza dei siti delle singole strutture.

Giornate della Trasparenza

Le Giornate della trasparenza sono strumenti di coinvolgimento degli *stakeholder* per la promozione e la valorizzazione della trasparenza nell'Ateneo; rappresentano un momento di confronto e di ascolto per raccogliere le istanze dei cittadini e coinvolgerli al fine di migliorare la qualità dei servizi.

Il contenuto essenziale delle giornate è la presentazione del Piano della Performance, della Relazione sulla Performance ma anche di altri documenti, a cominciare dal Piano anticorruzione per arrivare al Bilancio sociale e alle risultanze delle indagini sul benessere organizzativo. All'illustrazione di questi documenti fa da premessa una riflessione sul tema della trasparenza e della legalità come valore formativo e di buona gestione nel contesto universitario, laddove possibile attraverso la partecipazione di relatori di rilievo, esterni all'Ateneo.

In tali incontri sono consentiti interventi ed è previsto uno spazio adeguato al dibattito⁶⁰.

La giornata della trasparenza 2017 dal titolo "La trasparenza. Un valore Sapienza", si è svolta il 23 ottobre 2017 presso l'Aula magna del Palazzo del Rettorato.

⁶⁰<https://www.uniroma1.it/it/notizia/la-trasparenza-un-valore-sapienza-0>



5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

L'organizzazione amministrativo-gestionale di Sapienza è complessa e articolata, e richiede dunque una sistematizzazione della correlazione tra strutture, attività svolte, e, a cascata, responsabilità individuali.

La mappa delle responsabilità è costruita sulla base dell'organigramma dell'amministrazione, per poi scendere a un livello di dettaglio sempre maggiore fino alle unità organizzative singole (uffici e settori); le relazioni tra i centri di responsabilità e gli obiettivi possono essere di vario tipo: dirette (quando il centro di responsabilità è direttamente responsabile del risultato), contributive (le unità organizzative contribuiscono in modo diretto al risultato pur non essendone direttamente responsabili); indirette (le unità organizzative che contribuiscono indirettamente al risultato; è possibile assegnare la misura, ma in maniera minore).

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue le seguenti specifiche finalità:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- valutare la performance per premiare i risultati, attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane anche al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

5.1 La misura delle prestazioni

Sapienza valuta la performance individuale del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo attraverso differenti modalità.

La valutazione del DG e del Personale dirigente

Il modello di valutazione di Sapienza comprende sia la valutazione della performance gestionale sia la valutazione delle competenze organizzative. I risultati della valutazione sono impiegati per determinare la quota di retribuzione di risultato spettante (come prevista dal CCNL).

Per quanto riguarda il Direttore Generale, la valutazione viene effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base di apposite schede di sintesi e di autovalutazione analizzate e modificate/validate dal Nucleo secondo le procedure, i criteri e i pesi previsti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza.

La valutazione finale è successivamente approvata dagli Organi collegiali su proposta del Rettore.



La performance operativa è misurata attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (60%), mentre le competenze organizzative attraverso la misurazione della sua capacità organizzativa, gestionale e relazionale (40%).

La valutazione della performance gestionale si articola su due livelli: con riferimento ai singoli obiettivi assegnati direttamente al Direttore generale e con riferimento agli obiettivi da questi assegnati ai Dirigenti. Tale scelta è motivata dalla considerazione che la performance del Direttore generale è misurabile anche con riferimento ai risultati conseguiti dalle varie aree dirigenziali di cui si compone la Direzione generale. La valutazione dei comportamenti organizzativi misura le capacità manageriali e relazionali, individuando per ciascuna famiglia di comportamenti organizzativi una successiva articolazione in comportamenti/dimensioni/sottodimensioni.

Per ciascuna sottodimensione il modello di valutazione prevede la graduazione dei comportamenti organizzativi in più livelli: dal non adeguato all'eccellente.

A ciascuno livello corrisponde un descrittore comportamentale specifico allo scopo di chiarire, con la maggiore precisione possibile, il significato di ciascuna sottodimensione dei comportamenti organizzativi nei diversi gradi di intensità.

Essi mirano a favorirne una formulazione ben strutturata del giudizio da parte del valutatore, ma anche a orientare il valutato, mostrando concretamente quali sono i comportamenti attesi e quali quelli dissonanti rispetto alle finalità e alle dinamiche organizzative in corso.

Per quanto riguarda i Dirigenti, il soggetto valutatore è il Direttore Generale, attraverso schede di sintesi e di autovalutazione compilate dai Dirigenti; anche in questo caso, la performance gestionale è valutata sia attraverso gli specifici obiettivi assegnati, sia attraverso la valutazione della performance delle unità organizzative di loro competenza.

I comportamenti organizzativi sono valutati misurando le capacità di risposta, di rassicurazione ed empatia, sempre con l'articolazione per ciascuna famiglia di comportamenti in dimensioni e sottodimensioni corredate di descrittori comportamentali.

La valutazione del personale non dirigenziale

Per il personale non dirigenziale, Sapienza ha adottato degli strumenti di valutazione diversificati a seconda che si tratti di personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità piuttosto che del restante personale.

Per il personale con incarichi di responsabilità è prevista una valutazione della performance operativa, ovvero una valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi attribuiti. A ciascun titolare di posizione organizzativa vengono assegnati dal rispettivo Dirigente 3 obiettivi annuali, con la duplice funzione di indicare i risultati attesi per il personale coinvolto e di indicare priorità, di monitorare processi critici e di migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative per il dirigente. Dal 2014, Sapienza ha introdotto un modello per la valutazione dei comportamenti organizzativi anche per il personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità; tale modello



si articola in 7 dimensioni per complessivi 14 comportamenti osservabili. Ciascun comportamento osservabile è valutato su una scala di giudizio a 4 livelli che va da non adeguato ad eccellente. Nella fase transitoria la valutazione negativa dei comportamenti organizzativi, che avveniva nel caso di raggiungimento di un valore soglia non superiore a 12 di punteggio, poteva comportare il mancato rinnovo dell'incarico da parte del Direttore Generale, ferme restando le garanzie del contraddittorio.

Lo scorso 21 novembre 2016 è stato sottoscritto un nuovo Contratto Collettivo Integrativo per il personale tecnico – amministrativo⁶¹; il contratto prevede, all' articolo 18 e a decorrere dal 2017, un peso economico alla valutazione dei comportamenti organizzativi. Nello specifico la retribuzione di risultato e i compensi correlati alla produttività individuale dei titolari di posizione organizzativa verranno corrisposti a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi nelle seguenti percentuali di attribuzione: 80% obiettivi individuali; 20% comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda invece la valutazione del restante personale dell'Ateneo, ovvero coloro che non ricoprono incarichi di responsabilità, è stato adottato dal 2010 l'istituto della produttività collettiva, di gruppo e di struttura. Ogni Struttura è destinataria di un obiettivo trasversale ai gruppi di lavoro ivi costituiti e di un obiettivo dedicato ad ogni singolo gruppo di lavoro.

Gli obiettivi individuali e collettivi vengono assegnati e successivamente valutati dal Rettore, dal Direttore Generale e dai Direttori d'Area per l'Amministrazione Centrale, dai Presidi di Facoltà e dai Direttori di Dipartimento per le altre strutture d'Ateneo.

Anche per gli obiettivi di gruppo e di struttura, a decorrere dal 2017 è stata introdotta un'importante novità dal Contratto Integrativo e, nello specifico, la previsione nell'ambito dell'istituto della produttività collettiva della valutazione dell'apporto individuale ai gruppi di lavoro. Ai sensi dell'articolo 16, la valutazione dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva è finalizzato a:

- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- migliorare la performance complessiva attraverso la crescita dell'organizzazione;
- favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valorizzando il contributo di ciascun dipendente all'organizzazione;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettività della prestazione lavorativa e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

In tale direzione il sistema di assegnazione degli obiettivi di gruppo e di struttura, come per gli obiettivi individuali assegnati ai titolari di posizione organizzativa è collocato nel più ampio processo del Ciclo di gestione della performance, al fine di

⁶¹ <http://www.uniroma1.it/notizie/un-nuovo-contratto-di-lavoro-alla-sapienza>



dotare Sapienza di un concreto strumento di organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

5.2 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'attuale *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*⁶² organizzativa e individuale di Sapienza si basa su un primo modello elaborato nel 2010 dal Nucleo di Valutazione Strategica dell'Ateneo, in ossequio alle indicazioni fornite dalle delibere CIVIT n.89/10, n.104/10, nonché sul modello Catena Strategica del Valore e sul modello CAF-Università⁶³. Nel 2012 poi tale modello, anche in seguito alla nuova delibera CIVIT n. 1/2012, è stato integrato e migliorato alla luce del perfezionamento di alcune delle metodologie adottate, nonché in considerazione dei più efficienti modelli di valutazione della performance adottati nel corso del 2011.

Dopo un'analisi del contesto di riferimento, con particolare riguardo alle caratteristiche distintive di Sapienza e allo stato della valutazione organizzativa, della didattica e della ricerca presso l'Ateneo, il documento descrive il processo di misurazione e valutazione della performance ai sensi del D.lgs. n. 150/2009 in termini di fasi, tempi e responsabilità.

Viene quindi illustrata la metodologia da utilizzare per misurare e valutare la performance organizzativa, e la metodologia volta alla misurazione della performance dei servizi e delle unità organizzative.

Il documento prosegue con alcune indicazioni metodologiche per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti delle prestazioni e dei servizi erogati dall'Ateneo. Segue l'illustrazione della metodologia relativa alla misurazione e alla valutazione della performance individuale, che ripropone la valutazione delle performance del Direttore Generale e dei Dirigenti con l'adozione di un modello revisionato e implementato nel corso del 2011 coerentemente con l'intero sistema di misurazione. La metodologia per la valutazione del personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità e del restante personale era, nel 2012, in fase di definizione, pur avendo l'amministrazione già adottato dei meccanismi di valutazione e misurazione. Dopo un rapido cenno sull'opportunità di svolgere periodiche indagini sul benessere organizzativo del personale dipendente previste dal D.lgs. n. 150/2009, il documento prende in esame le procedure per implementare il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Il documento si completa con due capitoli sulle modalità di raccordo ed integrazione del sistema di valutazione e misurazione della performance con i sistemi di controllo

⁶² Il documento è pubblicato sul sito istituzionale:

<https://web.uniroma1.it/trasparenza/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

⁶³ Le università italiane, allo scopo di pervenire a un sistema di valutazione della performance condiviso, avviarono nel 2010 due laboratori di sperimentazione di respiro nazionale: uno di *action-learning* coordinato dal Politecnico di Milano con la collaborazione di 19 atenei e l'altro coordinato da un Gruppo di lavoro congiunto CRUI e Dipartimento della Funzione Pubblica, per la realizzazione di un adattamento del *Common Assessment Framework* (CAF) alle Università. Sapienza ha partecipato attivamente ad entrambe le esperienze, decidendo di optare per un modello di misurazione e valutazione della performance basato sulla Catena Strategica del Valore e sul CAF, in modo da poter valutare sia le attività amministrative, che quelle specifiche per didattica e ricerca.



esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Nonché con un capitolo dedicato alle procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione come previsto dall'art.7 comma 3 del D.Lgs 150/09.

Al momento il documento SMVP è in fase avanzata di revisione, al fine di allinearlo alla nuova organizzazione dell'Ateneo oltre che ai numerosi cambiamenti normativi (in particolare il D.lgs. 74/2017). Si fa presente, in ogni caso, che è proseguita negli anni la messa a punto di nuove metodologie per valutare i comportamenti organizzativi del personale di categoria EP e D, sia per proporre un modello univoco di valutazione della performance delle strutture, che saranno descritte nell'aggiornamento del SMVP.

5.3 Pari opportunità e benessere organizzativo

Lo Statuto Sapienza prevede all'art 28 l'istituzione del CUG – Comitato Unico di Garanzia, per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, istituito nel novembre 2013. Ne fanno parte rappresentanti dell'Amministrazione e di parte sindacale in misura paritetica (Cug per il personale tecnico-amministrativo).

Il CUG ha il compito di garantire parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro; promuove azioni volte a favorire la conciliazione vita lavorativa e privata, la formazione del personale orientata al raggiungimento di obiettivi di miglioramento dei rapporti e del clima di lavoro all'interno degli uffici, etc.

Nel marzo 2014 è stato altresì istituito Il “Comitato per il personale docente con competenze analoghe al CUG” – in breve Cug per il personale docente -, che persegue i medesimi obiettivi per il benessere lavorativo ed organizzativo del personale docente. Il Comitato è composto dal delegato del Rettore per le Pari Opportunità e da sei componenti in rappresentanza paritetica del personale docente rispetto alle fasce accademiche e al genere.

Inoltre, Sapienza ha costituito, nel 2013, un ufficio dedicato all'interno dell'Area Organizzazione e Sviluppo: il Settore Strutture, Processi e Benessere Organizzativo.

Benessere organizzativo

Una delle prime attività realizzate dall'Area Organizzazione e Sviluppo è stata l'indagine sul Benessere Organizzativo del personale tecnico amministrativo, per la quale è stato utilizzato uno specifico questionario predisposto dall'Anac, ma appositamente integrato con ulteriori quesiti specifici dell'Università. Nel 2014 è stata effettuata una prima indagine dalla quale sono emerse alcune criticità in relazione alla



condivisione degli obiettivi della Performance, alla conciliazione dei tempi di lavoro con la vita privata e sulla formazione.

Nel gennaio 2016 si è conclusa la seconda indagine sul benessere organizzativo. Rispetto all'indagine effettuata nel corso del 2014, il questionario utilizzato è stato modificato e ulteriormente affinato per meglio aderire alla fisionomia organizzativa di Sapienza, anche grazie al contributo del Nucleo di valutazione.

Da tale studio approfondito è scaturito un questionario presentato in una modalità più intuitiva e di semplice e veloce compilazione, richiedendo per il completamento un impegno temporale non superiore ai 15 minuti.

Il quadro emerso dall'indagine sottolinea - come punto di forza - che le persone riconoscono una attenzione e un impegno dell'amministrazione a garantire pari opportunità per tutti, gestendo e valorizzando le differenze di genere, età, orientamento politico e sindacale, ecc.; tra i fattori critici sono invece ancora presenti indicatori relativi alla giustizia distributiva ed alle opportunità di sviluppo e crescita.

Un nuovo e forte impulso al benessere organizzativo sarà garantito dall'applicazione del già citato nuovo Contratto collettivo integrativo⁶⁴, sottoscritto da tutte le sigle sindacali e che già per questo segna un importante momento di condivisione.

Esso si è posto l'obiettivo, finalizzato a criteri di equità e coesione sociale, di valorizzare sistemi retributivi ispirati al merito, riconoscendo l'importanza di un sistema premiale del personale coerente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e con il pieno riconoscimento dell'apporto individuale all'interno dei diversi gruppi di lavoro. Il Contratto si caratterizza per una serie di servizi per la promozione del "work life balance" (ad esempio flessibilità lavorativa, contribuzione a prestazioni medico-assistenziali, interventi a favore dei figli, mobilità casa-lavoro), volti a rispondere a politiche di gestione del personale in condizioni lavorative e ambientali sempre più sostenibili.

Il passo successivo sarà quello di valorizzare ulteriormente l'impatto positivo del lavoro di ciascun collaboratore, sia all'interno dell'Ateneo che nell'ambito territoriale, in termini di utilità sociale: elemento che incide notevolmente sulla motivazione lavorativa. L'obiettivo è quello di rendere tutti sempre più coscienti di far parte di una prestigiosa istituzione, che rappresenta per il territorio e per il Paese una fonte di ricchezza e un imprescindibile leva di crescita e sviluppo, nella consapevolezza che il lavoro di ciascuno, a qualunque livello, è indispensabile per il conseguimento degli obiettivi strategici.

⁶⁴ Vedi nota n. 52.

